

مركز البحوث

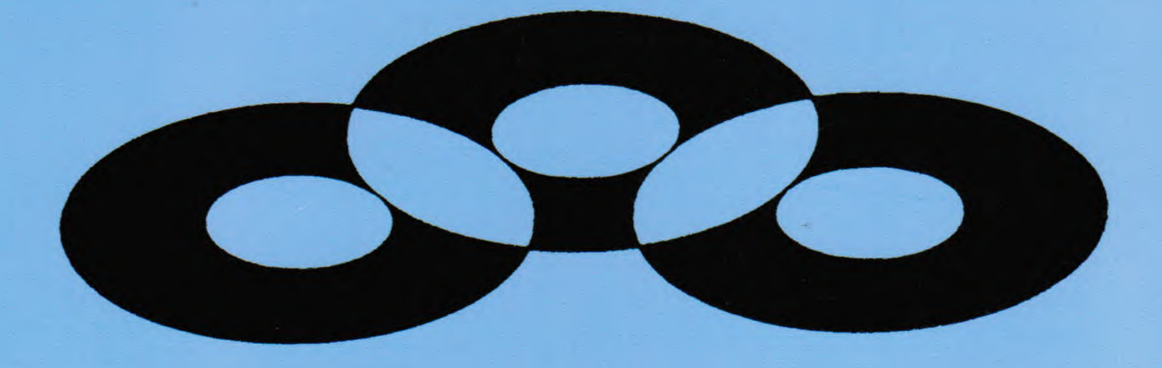
المدرب المتميّز

فن إيصال الرسالة التدريبية

تأليف
بوب باورز

ترجمة
د. سعد بن هادي القحطاني

راجع الترجمة
د. مريم بنت عبدالله الصبان



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

المدرب المتميّز

فن إيصال الرسالة التدريبية

تأليف

بوب باورز

ترجمة

د. سعد بن هادى القحطانى

راجع الترجمة

د. مريم بنت عبدالله الصبان

١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٥هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

باورز: بوب.

المدرب المتميّز: فن إيصال الرسالة التدريبية.

باورز: بوب؛ سعد بن هادي القحطاني؛ مريم بنت عبدالله الصبان.

٢٣٢ ص؛ ١٧ × ٢٤سم

ردمـــك:٥-١١٩-١٤-٩٩٦٠

١ - التدريب الإدارى أ- القحطاني؛ سعد بن هادي (مترجم)

ب - الصبان، مريم بنت عبدالله ج - العنوان

ديوى ٣٥٠,١٥ ١٤٢٥/٢٣٠٤

رقم الإيداع: ١٤٢٥/٢٣٠٤

ردمـــك: ٥-١١٩-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

Instructor Excellence

MASTERING
THE DELIVERY
OF TRAINING
By
Bob Powers

Jossey-Bass Publishers. San Francisco

المحتويـــات

الموضوع	الصفحة
تقديم بقلم مالكوم نولز (Malcolm S. Knowles)	٧
تقديم المؤلف	٩
نبذة عن المؤلف	١٤
الجزء الأول: إرساء قاعدة التميز	١٧
– إحداث التغيير: "أثر المدربين المتميزين"	١٩
– توضيح أدوار المدربين ومهامهم	٢٧
– اختيار المدربين: "منهج مبني على المهارة"	٣٩
– إيصال التوقعات إلى المدربين	٦١
الجزء الثاني: التمكن من أدوات التميز لدى المدرب (ستون معياراً للأداء)	٧١
– كيف تقوم بالإعداد للتدريب؟	٧٣
– إيجاد المناخ الملائم للمشاركة	٨٣
– بناء مهارات تقديم فاعلة	١٠١
– الالتزام بمحتوى المادة التدريبية وتسلسل الموضوعات	١١١
– طرح الأسئلة والرد عليها	١١٩
– استخدام المعينات التدريبية من أجل تعزيز التعلم	١٣٣
– جمع بيانات التقويم وتحليلها	١٤٣
الجزء الثالث: إدارة المدرب المتميز	١٥٣
– ملاحظة المدربين وتقديم التغذية الراجعة	١٥٥
– تقدير المدربين ومكافأتهم	١٨١
– تطوير المدربين وتحسين وظائفهم	١٩٣
– تأكيد نجاح المدربين	٢١٥
الملحق: المشكلات التى تحدث عادة فى القاعة التدريبية والحلول المقترحة لها	٢٢٣
المراجع	٢٢٩

تقديم:

كتاب "المدرب المتميز" كتاب رائع: ذو بعد نظرى جيد، وذو فائدة تطبيقية فى تحقيق تدريب فعّال للموظفين. واستناداً إلى خبرة عشرين عاماً فى مجال البحوث، تمكّن المؤلف "Bob Powers" من وضع منظومة شاملة من معايير الأداء، والتى تهدف إلى تيسير أداء المدرب المتميز. فالكتاب - إذن - لا يقدر بثمن بالنسبة للمدربين على اختلاف مستويات خبراتهم، وللمديرين أوالمشرفين على برامج التدريب.

ويقدم هذا الكتاب أفكاراً ثمينة للمدرب الجديد فيما يتعلق بكيفية تعليم الكبار، وكيفية توظيف هذه الأفكار فى العملية التدريبية؛ حيث يتناول بالتحليل دور المدرب، ويقدم تفصيلاً دقيقاً للأداء المتوقع. وبهذا فإن المؤلف يهدف إلى تزويد المدرب المبتدئ بالأدوات والمهارات الأساسية للبدء فى العملية التدريبية، مما سيعزز ثقته بنفسه، وإكسابه المهارات والمعارف التى تؤهله للأداء المتميز.

أما المدرب الذى لديه خبرة سابقة فى التدريب، فإنه - بلا شك - سيستفيد مما يعرضه الكتاب عن أداء المدربين المتميزين، ومما يتناوله الكتاب عن الأساليب التدريبية الفعالة من الأساليب غير الفعالة. وهذا ما يتيحه لهؤلاء المدربين من معرفة الطرق التى تساعدهم على تطوير مهاراتهم التدريبية.

كما أن الكتاب يركز على أساليب التحضير الجيد للمدربين، وأساليب تحفيز المتدربين للمشاركة الفاعلة، ومهارات التقديم الجيد. ثم يتطرق الكتاب إلى تصميم المادة التدريبية حسب التسلسل المنطقى لخبرات المتعلم، فى ظل استخدام الوسائل المعينة التى من شأنها تعزيز فرص التعلم، مع إمكانية استخدامها فى تقويم فاعلية العملية التدريبية بشكل عام. وهذه الأفكار التى يقدمها الكتاب من شأنها أن تساعد المدرب ذا الخبرة على تحقيق مستويات أعلى من التميز.

كما أن هذا الكتاب يقدم طريقة واضحة وسهلة لإدارة المدربين المتميزين. وتقوم هذه الطريقة - التى يقدمها المؤلف للمديرين والمشرفين - على تحديد معايير وآليات اختيار المدربين الأكفاء، ثم العمل على وضعهم فى عملية تطوير ذاتى مستمرة. ويقدم المؤلف إرشادات حول ملاحظة عمل المدربين، وكيفية إعطائهم ما يسمى بالتغذية الراجعة (Feedback)، أى إبداء الملاحظات البناءة التى من شأنها تعزيز المدربين على العطاء وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك. وهذا من شأنه أيضاً أن يجعل المديرين والمشرفين ينظرون إلى العملية التدريبية - بما فيها

أداء المدرب – على أنها نظام محكم للأداء، وليس مجموعة من النشاطات التدريبية غير المنظمة.

وفى الواقع، إن هذه النقطة الأخيرة – أى النظر إلى الأداء التدريبى باعتباره نظامًا، وليس نشاطات متفرقة – هى النقطة الجوهرية التى يطرحها هذا الكتاب. وبهذا فإن هدف الكتاب هو صهر عناصر العملية التدريبية فى نظام تفاعلى جيد. وكما يقول المؤلف بارون (Powern): "إن صهر مكونات العملية التدريبية فى نظام مترابط ينتج عنه تناغم كما لو أنه سمفونية. ولئن كانت المكونات تقوم بدور منفرد بذاتها، إلا أنها لا يمكن أن تحقق الهدف إلا من خلال عملها مجتمعة". والهدف الرئيس الذى يسعى الكتاب لتحقيقه هو "الأداء المتميز"، وهذا الكتاب – الذى يمكن قراءته وفهمه بسهولة – هو فى ذاته مثال على التميز فى الأداء.

مالكوم. س. نولز Malcolm S. nowles
أستاذ تعليم الكبار
جامعة شمال كارولاينا الحكومية

تقديم المؤلف:

فى عام (١٩٩٠م) تدرب ما يقارب من (٤٠) مليون موظف فى الولايات المتحدة وحدها، حيث قامت جهات عملهم بدفع تكاليف تدريبهم حسب تقرير (Training Magazine's Industry Report 1990). ويقوم بالتدريب فى هذه البرامج مدربون لم يحصلوا إلا على قدر يسير من التأهيل المطلوب فى كيفية توصيل المادة التدريبية، أو ربما بدون تأهيل على الإطلاق. وهؤلاء المدربون يدركون أنهم سيتخلون عن القيام بهذه المهام التدريبية خلال عامين أو ثلاثة، ولذلك فهم يعدون أنفسهم غير متخصصين.

ومع الأسف، لم يكن هناك نظام ملزم من شأنه دفع المدربين إلى تقديم أداء فعّال. ونتج عن غياب مثل ذلك النظام أن قام معظم المدربين والمشرفين المختصين بطلب مبالغ باهظة عند تقديم حلولٍ لمشكلات متعلقة بقطاع الأعمال، فى ظل النمو المتزايد فى صناعة التدريب، والتى أصبحت تقدر ببلايين الدولارات.

هدف الكتاب:

إن الهدف الذى يسعى هذا الكتاب لتحقيقه بسيط وواضح، وهو: إعداد المدربين وتهيئتهم للأداء المتميز، وهذا الهدف فى الواقع هو الهدف الذى يسعى إليه التدريب بشكل عام، أى دفع الأشخاص إلى أداء أعمالهم بشكل أفضل وأسرع، وبدقه وفاعلية أكثر من ذى قبل (Nadler & Nadler 1989).

وينفرد هذا الكتاب بتقديم منهجية منظمة وشاملة لإعداد المدرب المتميز، حيث يسلط الضوء على معايير الأداء، ويحدد السلوك المرغوب لدى المدربين. كما أن الكتاب يقدم نظامًا محددًا لاختيار المدربين الأكفاء، وكيفية تقويم أدائهم وإعطاؤهم التغذية الراجعة المناسبة، والاعتراف بأدائهم المتميز، ومنحهم المكافآت التشجيعية نظير ذلك.

وإذا ما كنت أحد أولئك الذين يقومون بتدريب الكبار، فإن هذا الكتاب سيعينك على تقديم المادة التدريبية طبقًا لمعايير الأداء المتميز. أما إذا كنت أحد المشرفين على المدربين فإن هذا الكتاب سيعينك على استخدام طريقة علمية مضمونة لقياس الأداء، والوصول إلى التميز المنشود.

وإذا كنت أحد المدربين المبتدئين، أو من المدربين ذوى الخبرة، فإن هذا الكتاب سيعينك على تقوية مهاراتك التدريبية، وسيجعلك قادراً على تطوير نفسك بنفسك، مما يجعل الآخرين يقدّرون أداءك ويكافئونك على تميزك.

وسواءً أكانت خبرتك طويلة أم قصيرة فى مجال الإشراف على المدربين، فإن هذا الكتاب كفيل بتطوير عملك الإشرافى نحو الأفضل، حيث إن المفاهيم التطبيقية التى يقدمها الكتاب، والتى يمكن استخدامها بسهولة، ستجعلك قادراً على إدارة نفسك وإدارة الآخرين طوال حياتك المهنية، سواء بقيت فى حقل التدريب، أم انتقلت إلى حقول أخرى.

وبالرغم من أن المفاهيم التى يطرقها الكتاب متعلقة بالمدربين والمشرفين على التدريب، إلا أنه يمكن تطبيقها والاستفادة منها فى حقول مهنية أخرى؛ حيث إن هناك العديد من المنظمات والهيئات الحكومية التى استخدمت هذه المفاهيم وطبقتها بنجاح فى أماكن كثيرة من العالم. ولذلك فإن هذا الكتاب هو ما يجب أن تقتنيه إذا كنت معنيًا بتدريب الكبار، سواء فى الهيئات الحكومية، أو فى حقل التربية، أو فى الأعمال التجارية، أو فى الصناعة.

نشوء فكرة الكتاب:

نشأت فكرة هذا الكتاب فى عام ١٩٧٠م، عندما قمت بجمع عددٍ من المدربين المشهود لهم بالتميز، وطرحت عليهم السؤال التالى: "ما هو الشىء الذى تعملونه بالضبط؟"

وبدأ المدربون – إجابة عن السؤال المطروح – بسرد كل ما يقومون به من نشاطات تدريبية، سواء داخل القاعات الدراسية أم خارجها. وقد قمت بإعداد قائمة بهذه النشاطات والسلوكيات التى يستخدمها هؤلاء المدربون، لتشكل فيما بعد مجموعة من معايير الأداء التى تركز على دور المدرب فى العملية التدريبية. وعلى مدى عشرين عامًا من تدقيق هذه المعايير وفحصها، تشكل ما يمكن أن يطلق عليه العمود الفقرى لنظام التميز فى الأداء، وهو ما يتناوله هذا الكتاب.

وقد اشتركت خلال هذه المدة فى "الجمعية الوطنية للأداء والتدريب" (National Society for Performance and Instruction)، وهى جمعية مهنية تهدف إلى تحقيق التميز فى الأداء؛ حيث اطلعت عن قرب على أعمال كل من توماس جلبرت و جيرى رويل، الذين عملا على ترويج نظام يقوم على حل المشاكل المتعلقة بالأداء، ويحقق التميز؛ وقد أسميا هذا النظام "تحليل الأداء" (Performance Analysis). ثم قمت أنا وفريق مكون من ستة أشخاص باستثمار الأفكار الواردة فى هذا النظام، وإخضاعها للتجربة، وتطبيقها على العديد من المواقف المتعلقة بقطاع الأعمال.

وخلال هذه السنوات بدأ يتبلور ما يقارب من ثلاثمائة فكرة أو رؤية تحليلية للأداء، وبدأت تتضح أمامي مسببات مشكلات الأداء مرة بعد أخرى؛ وفى النهاية تكوّن لدي مسلمة متواضعة – ولكنها فعالة – عن العلاقة التى تربط التميز بالأداء البشرى، وهى: أن الإنسان يستطيع أن يقدم أداءً متميزًا عندما:

- تكون الأدوار المطلوبة منه واضحة ومحددة.
- وعندما يكون مؤهلاً للقيام بهذه الأدوار.
- وعندما يعرف ما هو الأداء المتوقع منه.
- وعندما توفر له الأدوات اللازمة للقيام بالعمل.
- وعندما تتوافر لديه المهارات الضرورية والمعرفة الكافية.
- وعندما توفر له التغذية الراجعة الإيجابية.
- وعندما يدرك أنه سيكافَأ على العمل المتميز.

وتمثل هذه المسلمة فى أساسها العلاقة المنطقية بين التميز والأداء البشرى، وهو التصور الذى ينطلق منه نظام أداء المدربين، ويتناوله هذا الكتاب " المدرب المتميز".

وبالرغم من أن كلمة "التميز" أصبحت من الكلمات الدعائية والمثيرة، إلا أن استخدامها فى هذا الكتاب ينبع من ارتباط دلالتها بالجودة، ولأنها أيضًا تشير إلى روح البراعة المرجوة. ويُعْنَى مفهوم "المدرب المتميز" بالأداء الذى يتجاوز ما هو مطلوب إلى ما هو أفضل، ويفصل الكتاب هذا المفهوم بجلاء.

إطلالة على المحتوى:

ستتعرف – عزيزى القارئ – من خلال هذا الكتاب على الوسائل والأدوات التى تعينك على تطبيق المفاهيم الواردة فى الكتاب بصورة سهلة ومبسطة، والتى من شأنها تحقيق التميز لدى المدربين؛ فالفصل الأول يركز كيفية تعليم الكبار، وما هو أثر المدرب فى عملية التعلم تلك. كما أنه يتيح لك فرصة التعرف على نظام التميز فى الأداء.

أما الفصل الثانى فيقدم تعريفًا شاملاً للمهارات والمعارف والخبرات والمؤهلات التى يجب أن تتوافر لدى المدرب المتميز. ويقدم الفصل الثالث وسائل اختيار المدربين، والمنهجية التى يمكن أن يستخدمها المشرفون والمديرون فى عملية الاختيار تلك، وهى منهجية مبنية

على المهارات اللازمة لأداء العمل بنجاح. ويتيح هذا الفصل للمدربين أو الأشخاص الذين يُعَدُّون للقيام بمهمات تدريبية فرصة قياس قدراتهم ومهاراتهم، وفقًا للمعايير التى تقدمها هذه المنهجية.

أما الفصل الرابع فيتناول معايير أداء المدربين، وكيفية استخدام هذه المعايير فى توضيح الأداء المتوقع منهم. والجدير بالذكر أن هذه المعايير قد استخدمت فى العديد من الشركات البارزة حول العالم.

وتتناول الفصول من الخامس وحتى الحادى عشر بالتفصيل ستين معياراً للأداء تم طرحها فى الكتاب، وكيفية تطبيق هذه المعايير، بصرف النظر عن اختلاف المنظمات أو الجهات التى تنوى الاستفادة منها. فالفصل الخامس يتناول الإعداد للتدريب، والفصل السادس يوضح الطرق التى يمكن استخدامها لإيجاد عدد غير محدود من النشاطات التدريبية، والفصل السابع يبرز الملامح الرئيسة للمعايير المستخدمة فى تحديد المهارات، والفصل الثامن يتناول المعايير المتعلقة بالمحتوى وتسلسل الموضوعات. أما الفصل التاسع فيتناول المعايير الخاصة بطرح الأسئلة والرد عليها أثناء التدريب، فى حين يتناول الفصل العاشر المعايير المتعلقة باستخدام المعينات التدريبية، وأخيراً يناقش الفصل الحادى عشر كيفية تطوير مهارات المدرب، وتحسين محتوى المادة التدريبية.

ويركز الفصل الثانى عشر على أساليب التغذية الراجعة ووسائل تعزيز الأداء التى يمكن استخدامها من قبل المشرفين والمديرين، حيث يقدم الفصل مجموعة من الأدوات التى تعين المشرفين والمديرين على ملاحظة التقدم التدريبى وتوثيقة ومتابعتة، وتساعد على معالجة القضايا والمشكلات المتعلقة بالأداء، إذ إنها تساعد المدربين على تقويم أدائهم وتطوير مهاراتهم ذاتياً.

ويقدم الفصل الثالث عشر كيفية تقدير أداء المدربين المتميزين من قبل المشرفين والمديرين، وطريقة منحهم الجوائز التشجيعية، بما يكفل استمرار الأداء المتميز، وبما يتناسب مع الميزانيات المعدة لهذا الغرض. ثم يقدم الفصل بعض التوجيهات للمدربين الساعين نحو التميز، ومن ثم الحصول على المكافآت التشجيعية.

أما الفصل الرابع عشر فيتناول كيفية إعداد المدربين للقيام بالتدريب وتطوير أدائهم، وتهيئتهم للأعمال المستقبلية، وكيف يمكن للمديرين والمشرفين تحقيق ذلك. ويوضح للمدربين كيف يمكنهم القيام بتطوير أنفسهم ذاتياً.

أما الفصل الخامس عشر فهو مراجعة شاملة لنظام الأداء لدى المدربين؛ إذ يقدم ملخصاً للأفكار الواردة فى الكتاب، وكيف يمكن الإفادة منها عند التطبيق.

وعبر فصول الكتاب سيكون بمقدور القارئ التعرف على نماذج وأمثلة حية للتميز، فى الأداء، تم رصدها فى شركات ومنظمات تدريبية معروفة حول العالم، وكيف استطاعت هذه الشركات من خلال تطبيق الأفكار الواردة فى الكتاب تحقيق الأداء المتميز. وإذا ما كنت مدرباً أو مشرفاً أو مديراً، أو حتى مهتماً بموضوع التميز فى الأداء، فإن هذا الكتاب - لا شك - سيكون ذا فائدة عظيمة لك.

بوب باورز
سان فرانسيسكو - كالفورنيا
يناير ١٩٩٢م

نبذة عن المؤلف:

بوب باورز Bob Powers هو رئيس شركة بوب باورز Bob Powers وشركاه المحدودة، وهى شركة استشارية تهتم بتطوير الأداء وتحسين مناخ العمل، تم تأسيسها فى عام ١٩٨٢م، ولها ثلاثة مكاتب رئيسة فى كل من: نيوجرسى، سان فرانسيسكو كاليفورنيا، وثرى بردجز.

وقد حصل السيد باورز Powers على درجة البكالوريس عام ١٩٦٣م من كلية سان جون San Jose الحكومية فى قطاع الأعمال والإدارة الصناعية، ثم حصل على درجة الماجستير فى عام ١٩٦٤م من الكلية نفسها فى تخصص إدارة الأعمال. وقد كان تركيز السيد باورز Powers منذ البدية على كيفية تحسين أداء المدربين، والتى من شأنها إحراز النتائج التى تسعى المنظمات أو الأفراد إلى تحقيقها. كما اهتم السيد باورز Powers بموضوع تحسين مناخ العمل بشكل عام. وقد تخصص فى قضايا الأداء البشرى، والتميز فى الأداء، والتخطيط فى قطاع الأعمال (أى كل ما من شأنه ترتيب وتنظيم الأداء البشرى فى سبيل تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمات).

وقد قام السيد باورز Powers بالإشراف على ما يربو على (٣٠٠) مشروع استشارى متعلق بالتدريب. وفى عام ١٩٧٩م حاز برنامج التدريب الذى يشرف عليه فى شركة AT &T على جائزة الأداء المتميز التى تقدمها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (American So ciety for Training and Development)، وفى عام ١٩٨٢م تم اختيار منظمة تطوير أداء الموظفين التى يشرف عليها والتى تتبع لشركة AT &T ضمن أفضل أربع شركات حققت تميزاً فى الأداء على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم اختيار هذه الشركات من قبل الجمعية الوطنية للأداء والتدريب (National Society for Performance and Instruction, NSPI). كما قامت الجمعية الوطنية الأمريكية للأداء والتدريب بتكريم السيد باورز Powers، ومنحته جائزة الأداء المثالى، وثلاث جوائز أخرى للتفوق فى مجال الأداء والتدريب.

والسيد Powers هو مؤلف "دليل نظام التدريب" (Training System Guide) سنة ١٩٨٤م، وهو الناشر لكتاب "دليل تحليل الأداء" (Performance Analysis Guide) عام ١٩٨٧م، وهو المؤلف المشارك فى كتاب "الأعمال الفعالة عند أداء العمل" (What Works at Work) عام ١٩٨٨م، وهو أيضاً مشارك فى كتاب "دليل تقنية الأداء البشرى"(Handbook of Human Performance Technology) سنة ١٩٩٢م. كما شارك السيد Powers من وقت لآخر فى العديد من الدوريات والمنشورات المهنية المتخصصة.

وتستخدم معايير الأداء التى وضعها Powers فى المئات من المنظمات والشركات حول العالم. وتعد الشركات والمنظمات التالية من عملاء السيد Powers : AT&T، و-British Airways، و Citicorp، و Dunkin Donuts، و Exxon، و Federal Express، و General Motors، وهيئة المطارات الهندية، و الأمم المتحدة، و Oldsmobile، و Pacific Telesis، و Yellow Freight Systems، وشركات أخرى.

وقد شغل باورز Powers أيضًا منصب نائب رئيس الجمعية الأمريكية الوطنية للأداء والتدريب (NSPI) من سنة ١٩٨١م إلى ١٩٨٢م، ثم رئيسًا لها من سنة ١٩٨٤م إلى ١٩٨٥م. وكان قد شغل منصب الرئيس لفرع الجمعية نفسها فى منطقة سهل كالفورنيا من عام ١٩٧٦م إلى ١٩٧٧م، وهو عضو مدى الحياة فى فرع الجمعية فى نيوجيرسى New Jersey منذ عام ١٩٨٥م. وقد وضع اسم باورز Powers فى قائمة المشاهير (Who's Who in the East) فى الساحل الشرقى للولايات المتحدة عام ١٩٨٥م، ثم أضيف اسمه إلى قائمة المشاهير فى الولايات المتحدة (Who's Who in Society) عام ١٩٨٨م. وقد صنفته مجلة التدريب "Training Magazine" واحداً من رواد مهنة تنمية الموارد البشرية. "Powers" شريك قديم فى Vanguard Consulting Group، وهى شركة استشارية تقوم بمساعدة المنظمات والشركات على التغيير. وقد بدأ السيد "Powers" حياته المهنية مدير خط إنتاج فى شركة Bell Systems حيث قضى أربعة عشر عامًا، وكان قد عمل قبل ذلك ضابط تخطيط فى وزارة الموارد الطبيعية فى ملاوى، إلى جانب عمله متطوعًا فى قوات حفظ السلام فى ملاوى.



الجـــزء الأول

إرساء قاعدة التميز

Building the Foundation for Excellence



الفصل الأول
أثر المدربين المتميزين

يحقق المدربون أداءً متميزًا عندما يكونون مؤهلين، وعندما تكون أدوارهم الوظيفية محددة ومعروفة، وعندما تكون لديهم الأدوات والآليات التى تمكنهم من أداء أدوارهم، وعندما يحظون بالتشجيع والمكافآت التى تعزز الأداء المتميز.

هذا الكتاب يتناول تميز الأداء لدى المدربين، وإذا ما كنتَ – أيها القارئ الكريم – ممن يقومون بالتدريب، فإن هذا الكتاب سيعينك على توصيل الرسالة التدريبية طبقًا لمعايير التميز، ويزيد من قدراتك على الأداء، وينمى ثقتك بنفسك. أما إذا كنت تقوم بالإشراف على المدربين، فإن هذا الكتاب يعينك على استخدام نظام متكامل يمكّنك من إدارة المدربين، ومن تحقيق التميز المنشود؛ فالمفاهيم التى يطرحها الكتاب بصورة سهلة وواضحة ستؤثر إيجابًا على إدارتك لنفسك وللآخرين خلال حياتك العملية، سواءً بقيت فى مهنة التدريب أم انتقلت إلى حقل آخر.

وستتاح لك الفرصة – من خلال هذا الفصل – للتعرف على كيفية التعلم من خلال العودة إلى مراحل الطفولة، واستعادة ذكريات سنوات تعليمك الأولى، مما سيجعلك أكثر استيعابًا لعملية التعلم لدى الكبار على وجه الخصوص. وستعرف أيضًا كيف يتفاعل الناس مع بعضهم البعض، وماهى الأسباب التى تدفعهم للتميز. وأخيرًا ستتعرف على نظام الأداء لدى المدربين، والذى صمم لكى يعينك على التميز فى الأداء أثناء التدريب.

طريقة التعلم لدى المتدربين:

لتَعُدْ بذاكرتك إلى الوراء، إلى سنوات تعليمك الأولى: هل كنت تحس بالثقة والإنجاز؟ هل كان هناك تشجيع على التعلم والمشاركة؟ هل كنت تدرك النتائج التى ستحققها إذا تعلمت بالشكل المطلوب؟ هل كنت تستطيع استخدام ماتعلمته عند التعامل مع مواقف فعلية؟ هل كنت تحظى بالتقدير والمكافآت عندما تنجز شيئًا ما فى الفصل؟ هل كنت ترغب فى تقليد مدرسك؟ إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة السابقة بالإثبات، فلا بد أنك كنت تلقب بـ "النابغة"، أليس كذلك؟!

غالبًا ما تكون السنوات الأولى من التعليم للعديد من الناس غير مريحة أوغير مبهجة، وربما كانت تجربتهم وهم تلاميذ بعيدة كل البعد عن السعادة، بل ربما كانت تثير الضجر. وربما يشعر بعض الكبار الآن بأنه كان يُنْظَر إليهم عندما كانوا صغارًا على أنهم ضعفاء أو أغبياء، وربما شعروا بأنهم كانوا يكافأون على السكوت والجلوس بهدوء بدلاً من حثهم على التعلم والمشاركة.

وربما كان بعضهم يشعر أن ما يتعلمونه آنذاك لن يفيدهم مطلقًا فيما بعد، إلى جانب شعورهم بأنهم تعرضوا للعقاب أكثر من التشجيع والمكافأة، وأنه كان يُنْظَر إليهم على أنهم طلاب "مشاكسون"، و"ضعفاء التحصيل"، و"أصحاب مشكلات". وربما لم يكن أحدهم يتمنى أن يكون مدرسًا فى المستقبل.

وهذه الأحاسيس والتجارب هى ما يدور فى أذهان العديد من الكبار عند اشتراكهم فى دورة تدريبية؛ ويجب عليك باعتبارك مدربًا أن تكون على علم بمثل هذه الأحاسيس، كى تؤدى مهمتك بنجاح. وعند الذهاب الى قاعة التدريب يستعيد المتدربون هذه الذكريات، ذكريات سنوات تعليمهم الأولى، ويتوقعون أنه سيُطْلَب منهم الجلوس بهدوء بدون مشاركة، ويتوقعون أنهم سيجلسون على تلك الكراسى الصلبة الصغيرة كتلك التى جلسوا عليها عندما كانوا صغارًا، وربما ذكّرهم وجود المدرب بمدرسهم فى الصف الثالث الابتدائى الذى كان يجهّز لهم كل شىء. وقد يشعرون بشىء من التردد أوالخوف من أنهم أصبحوا كبارًا ولم يعد بمقدورهم تعلم أشياء جديدة، وأن عملية التعلم لديهم أصبحت بطيئة، مما يجعلهم يشعرون بالتعب. وربما تساءلوا عن مدى الاستفادة مما سيتعلمونه فى الدورة التدريبية، وهل يستحق منهم الوقت والجهد؟

وقد يشعر المتدربون بالتردد والإحجام عن إبداء ملاحظاتهم وآرائهم خوفًا من أن ينقل ذلك إلى جهات عملهم، خصوصًا إذا كانت هذه الملاحظات توحى بشىء من الغباء أو السذاجة. والأسوأ من ذلك كله هو شعور المتدربين بأنهم أجبروا على حضور الدورة التدريبية من قبل جهات عملهم.

ولهذا فإن على المدرب أن يدرك مدى الصعوبة التى يواجهها المتدربون فى أول يوم يحضرون فيه إلى الدورة التدريبية. وهو الشخص الوحيد القادر على تبديد هذه المخاوف أو زيادة حدتها. يقول Malcolm nowles فى معرض حديثه لمجلة التدريب (Training Magazine) عن نظرية تعليم الكبار: "إن تعليم الكبار ليس له وضع خاص يختلف فيه كثيرًا عن تعليم

الصغار"، كما يشير إلى ذلك (Feuer & Geber 1988)، خصوصاً فى الأمور التالية: الميول، الدافعية نحو التعلم، تفاوت الخلفيات الثقافية، وكذلك الجاهزية للتعلم. وتبقى الصفة الوحيدة التى تميز تعلم الكبار عن تعلم الصغارهى حجم الخبرات المكتسبة ونوعيتها.

فالكبار لديهم قدر كبير وعميق من الخبرة، ويتوقعون من الآخرين أن يحترموهم ويقدروهم تبعاً لذلك. ويمكنك أيها المدرب أن تتفهم هذا وتعمل على إزالة العقبات من خلال تقديرك لهذه الخبرات عند الكبار، وباحترامك لقدرات المتدربين، وبتفهمك لطريقة التفاعل معهم.

طريقة التفاعل لدى المتدربين:

لنَعُدْ إلى مفهوم قديم، هو "تحليل الاتصال التفاعلى" (Harris 1969)، لمعرفة كيف يتفاعل الناس مع بعضهم البعض، وكيف يؤثر هذا التفاعل فى عملية التعلم. ويتناول "تحليل الاتصال التفاعلى" طريقة الاتصال بين البشر، وتفاعلهم مع بعضهم البعض، حيث يمكننا أن نقول ببساطة متناهية – استناداً إلى هذا المفهوم – : إن الشخص يتفاعل مع الآخرين من خلال الأوضاع الثلاثة التالية:

- وضع الرعاية (أسلوب الوالدين).
- وضع الطفل (الطريقة التى يتفاعل من خلالها الأطفال).
- وضع الكبار (الطريقة التى يتفاعل من خلالها الكبار).

والوضع الثالث (طريقة الكبار فى التفاعل) هو الوضع الذى يمكن وصفه بسهولة، حيث إنه يحاكى طريقة التفاعل مع الحاسب الآلى، فهو يعتمد على الحقائق، والمنطق، والمعلومات، والأسباب، وما إلى ذلك.

وبالتالى فإن هذا الوضع ليس وضعاً عاطفياً، ولايقوم على الظنون، والتفسيرات، وبذلك فإنه الوضع الأمثل للاستخدام فى العملية التدريبية.

أما وضع الرعاية (أسلوب الوالدين)، فهو نوعان: الأول تنموى تشجيعى، يقوم على المساندة والدعم والتشجيع وما إلى ذلك. ويُسْتَخْدَم هذا النوع فى مؤازرة الناس عند حدوث النكبات، وتشجيعهم على تجاوز عقبات معينة، والتغلب على الخوف والإحجام عند القيام بمهمات معينة. ويمكن استخدام هذا الأسلوب لمساعدة المتدربين بما يحقق أهداف التدريب.

أما النوع الثانى من أسلوب الرعاية، فيمكن أن نطلق عليه "أسلوب الرعاية الناقدة"؛ لأنه يقوم على التدقيق، وفرض الأحكام، وطرح الآراء الشخصية بشكل مباشر، أى أنه يركز على مواطن الخطأ والقصور، ويقدم نقداً سريعاً لهذه الأخطاء. ويجب على المدربين أن يدركوا أن بعض المتدربين قد يستخدم هذا الأسلوب مع بعضهم البعض، أو ربما مع المدرب؛ لأن هؤلاء المتدربين لديهم خبرة طويلة يعولون عليها عند تقديم آرائهم وملاحظاتهم. أما أنت – أيها المدرب – فإنه يجب عليك أن لا تعمد إلى هذا الأسلوب؛ لأنه نادراً مايحقق أهدافاً تدريبية إيجابية.

أما عن وضع الطفل، فهناك نوعان: الأول هو وضع الطفل ذى الخيال الإبداعى، الميال للمرح، الذى يتصرف غالباً باستقلالية وبحرية. وهذا النوع يستطيع إيصال ما لديه بطريقة مرحة، وبأحاسيس قوية. ويمكن استخدام هذا الأسلوب فى التدريب. أما النوع الثانى: فهو مايمكن أن نطلق علية مجازاً "البذرة السيئة"، وهو الجانب السيئ لدى الشخص، حيث ينطوى على الغضب، والمكيدة ، والمراوغة، وإثارة المشكلات، وحب الشر للآخرين. وعندما يحاول هذا النوع إيصال ما لديه فإنه يقوم بذلك من خلال العاطفة بطريقة قوية ومسببة للأذى. وقد يستخدم بعض المتدربين هذا النوع فى بعض الأحيان. أما المدربون الذين يعمدون إلى هذا الأسلوب، فلن يحققوا نتائج تدريبية إيجابية. وسنضرب بعض الأمثلة عن أساليب الاتصال باستخدام هذه الأوضاع. ولو سألنا مئات الأشخاص كيف يمكنهم استخدام مفهوم "تحليل التفاعل الاتصالى" الذى أشرنا إليه آنفاً، لقال أولئك الذين يستخدمون أسلوب الكبار: "نستطيع أن نستخدم هذا المفهوم فى مراقبة طريقة الاتصال لدينا نحن، وكذلك طريقة اتصال المشاركين فى التدريب".

أما أولئك الذين يستخدمون أسلوب الرعاية (أسلوب الوالدين)، فسيقولون: " هذا مفهوم جيد، وسيحقق نتائج تدريبية مرضية". بينما سيقول أولئك الذين يطبقون أسلوب الرعاية الناقد: "هذا المفهوم عمره أكثر من عشرين سنة، وقد استخدمناه من قبل ولم يحقق نتائج"!

أما مَنْ يستخدم أسلوب الطفل المبدع، فسيقول: "أنا مسرور جداً بالفرص التى يتيحها هذا المفهوم، وبإمكانى استخدامه مرات كثيرة". فى حين سيقول مَنْ يستخدم أسلوب "البذرة السيئة": "بإمكانى استخدام هذا المفهوم من أجل إيذاء مديرى فى العمل"!.

وعندما يتخاطب شخصان مع بعضهما البعض، فإنهما إما أن يتخاطبا من خلال وضع واحد (أى شخص كبير مع شخص كبير)، أو من خلال أوضاع مختلفة، مثلاً وضع

الرعاية (أسلوب الوالدين)، مع وضع "البذرة السئية" (أى الطفل المعاند). وسنعرض فيما يلى مثالاً لأسلوب التخاطب من خلال وضع واحد، ولنبدأ أولاً بوضع الكبار: يقول المدرب – مخاطباً أحد المتدربين – : "هل أكملت الواجب المطلوب منك؟"، فيجيب المتدرب: "نعم، لقد أكملته ليلة البارحة". أما المثال الثانى فهو عن أسلوب التخاطب بين وضعين مختلفين: وضع الرعاية مع وضع الولد المعاند الذى عرفناه مجازاً "بالبذرة السيئة". فعندما يسأل المدرب: "هل أكملت الواجب المطلوب منك؟"، يجيب المتدرب: "لا أرى هناك أى مصلحة فى إشغالك وقتنا بهذه الأشياء". فيجيب المدرب بقوله: "يجب عليك أن تنتبه أكثر أثناء التدريب، وعندئذ ستزول عنك هذه المشكلات".

وهنا يجب التنويه إلى أن هناك أوقاتاً يكون فيها أسلوب ما أفضل وأنجع من أسلوب آخر. فمن المناسب مثلاً أن تستخدم أسلوب الرعاية الناقدة لإنقاذ حياة شخص، كأن تصرخ بقوة لتنبهه إلى خطر يوشك أن يقع فيه.

وهناك أوقات لايحسن بك فيها أن تستخدم أسلوب الرعاية، بل أسلوب الكبار، أو أسلوب الطفل المبدع؛ لتتمكن من حل مشكلات قائمة. كما أنه لا يحسن استخدام أسلوب "البذرة السيئة" لتهدئة شخص يستخدم أسلوب الرعاية الناقدة، وهكذا. إن المفتاح الرئيس لعملية الاتصال سواء فى داخل القاعة أو فى خارجها، يكمن فى معرفة التوقيت المناسب لاستخدام كل أسلوب من الأساليب المشار إليها. كما أنه يجب التنبه إلى الملاحظات التالية:

- تكون فرصة التعلم أكثر عندما يستخدم المدرب أسلوب الكبار.
- يسهّل كل من أسلوب الطفل المبدع وأسلوب الرعاية عملية التعلم.
- لا يحصل التعلم عند استخدام أسلوبى الرعاية الناقدة والبذرة السيئة.

حاول أن تتذكر مرة أخرى سنوات تعليمك الأولى، وتذكر أولئك المدرسين الذين كان تدريسهم ممتعاً. وحاول أن تتذكر ماهو الأسلوب الذى كانوا يستخدمونه. أظن أن إجابتك ستشمل أسلوب الكبار، وأسلوب الطفل المبدع، وأسلوب الرعاية.

من الصعب أن نتخيل أن التعلم يحدث دون استخدام أسلوب الكبار، أى عندما يكون الشخص الكبير هو مصدر المعلومات والحقائق وشرح العلاقات، ... إلخ . وإذا كانت تجربتك خلال سنوات تعليمك الأولى ممتعة، فإن مدرسك بلا شك كان يستخدم أسلوب الطفل المبدع، خصوصاً إذا كان يدفعك للتعلم ويوفر لك التشجيع، وهذا قريب أيضاً من أسلوب الرعاية (أسلوب الوالدين).

حاول أن تتذكر أيضاً أسوأ مدرسيك فى تلك المرحلة، وتذكر ماهو الأسلوب الذى كان يستخدمه. هل كنت تشعر بالغضب والإحباط؟ هل كنت تشعر بأن فيك شيئًا من الغباء؟ هل كنت تشعر بأن الآخرين ينظرون إليك على أنك طفل سيئ؟ أظن أنك ستقول: إنه كان يستخدم أسلوب الرعاية الناقدة. إن أسلوب الرعاية الناقدة يركز دائمًا على الجوانب السلبية فى الشخص، وعلى تصيد الأخطاء؛ ولذلك فإن هذا الأسلوب يدفعك لاستخدام أسلوب "البذرة السيئة" فى المقابل. إذاً أسلوب الرعاية الناقدة يستدعى أسلوب البذرة السيئة، والعكس أيضاً صحيح.

ويمكنك – من خلال ماقدمناه فى هذا الفصل – أن تخرج ببعض المسلمات عن كيفية تعلم الكبار، بناء على تلك التجارب التى عشتها أيام الطفولة. فالكبار يتعلمون باستخدام أسلوب الكبار وأسلوب الرعاية، وأسلوب الطفل المرح تماما مثل الصغار. ولكن عندما يستخدم المدرب أسلوب الرعاية الناقدة أو "البذرة السيئة" فإن الكبار لن يبقوا صامتين مثلما يفعل الصغار، وهذا ما يخلق جواً من التوتر فى العملية التدريبية.

تحقيق الأداء المتميز:

استناداً إلى خبرة عشرين عامًا، تكوّن لدي مسلمة متواضعة عن التميز فى الأداء؛ هذه المسلمة تقول: "يحقق الأشخاص التميز فى الأداء عندما تكون أدوارهم الوظيفية واضحة ومحددة، وعندما يكونون مؤهلين للقيام بهذه الأدوار، ويعرفون تماماً ماهو الأداء المتوقع منهم، ولديهم الأدوات الضرورية للعمل، ولديهم المعرفة الكافية والمهارات اللازمة لأداء العمل، ويتلقون التشجيع من خلال التغذية الراجعة، وهم على يقين بأنهم سيكافأون إذا حققوا أداءً متميزاً".

ولذلك فإننا نستطيع أن نقول إن نظام الأداء لدى المدربين يحتوى على المكونات التالية: تعريف العمل، اختيار المدربين، الأداء المتوقع، أدوات العمل، التدريب، التغذية الراجعة، وأخيراً المكافآت. ولْنَرَ فيما يلى كيف يمكن ربط هذه المكونات السبع بمفهوم الأداء المتميز:

١- تعريف العمل: من خلال تعريف العمل يتم تحديد المهام والأدوار المطلوب أداؤها، والتى تنبع من أهداف المؤسسة أو المنظمة التدريبية نفسها. ويتم من خلاله أيضاً تحديد مسؤوليات العمل، والمهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة للقيام بهذه المسؤوليات. وهذا التعريف هو الأساس الذى تُبْنَى عليه توقعات الأداء (أى ماهو الأداء المتوقع).

٢- اختيار المدربين: وهو نظام يعتمد على تعريف العمل بشكل أساس، ويتم بواسطته اختيار الأشخاص الأكفاء للقيام بالتدريب. ويستخدم هذا النظام لتقييم معارف ومهارات المتقدمين، وتحديد خبراتهم، وربطها بمهام الوظيفة التى سيشغلونها، ومن ثم يتم اختيار الشخص المناسب للقيام بهذه المهام بنجاح.

٣- توقعات الأداء: إن معايير الأداء، والإدارة بالأهداف، وعملية تحديد الأهداف، هى مفاهيم يتم بواسطتها تحديد الأداء المتوقع، والذى ينبثق من تعريف العمل. فمعايير الأداء تتناول المستويات الدنيا من الأداء المقبول، فى حين ترتبط الأهداف بالإنجازات المتوقعة؛ ولذلك فإن الأشخاص يحققون التميز عندما يعرفون سلفًا ماهو مستوى الأداء المتوقع منهم.

٤- أدوات العمل: إن أدوات العمل هى الموارد المتاحة للوصول إلى الأداء المتوقع، وتشمل الأجهزة المعينة "المعينات التدريبية"، وأدلة التشغيل، وإجراءات العمل، ... إلخ. وبناءً عليه، فإن أدوات العمل تتيح للأشخاص القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة ونجاح.

٥- التدريب: يقوم التدريب بتسليح الشخص بالمهارات والمعارف اللازمة للوصول إلى الأداء المأمول، وبرامج التدريب الجيدة هى التى تعد الأشخاص لذلك.

٦- التغذية الراجعة: يستطيع الأشخاص من خلال التغذية الراجعة معرفة مدى اقتراب أدائهم من الأداء المتوقع. وتتضمن التغذية الراجعة أساليب القياس والملاحظة وتوثيق الأداء. وتقوم التغذية الراجعة الجيدة بتعزيز الأداء الإيجابى، وتطوير الأداء الذى لم يصل إلى ماهو متوقع وتحسينه.

٧- المكافآت: تُمْنَح المكافآت للشخص الذى يحقق الأداء المتوقع أو مستوى أعلى مما هو متوقع. ويشمل نظام المكافآت المنح المالية، وشهادات التقدير، وإتاحة فرص التطوير والتدريب والنقل إلى مواقع أفضل، والترقيات، ... إلخ. ونظام المكافآت الجيد لابد أن يوفق بين المكافأة الممنوحة والنتائج المتوقعة منها، أى: لابد أن تكون المكافأة ذات قيمة لدى الشخص الممنوحة له.

ولكى يحقق نظام الأداء هذه النتائج المرجوة منه، فلا بد أن تكون هذه المكونات المذكورة مترابطة فيما بينها. وكما يُلاَحَظ، فإن التعاريف السابقة تعتمد على بعضها البعض؛ فالتدريب مثلاً يرتبط بالمعارف، والمهارات اللازمة للعمل، والتغذية الراجعة تعين الأشخاص على معرفة

مـدى جـودة أدائهم، وهـكذا. وبالربط بين هـذه المكونات يـتـشكل مـايمكن أن نطلق عليـه أوركسترا (Orchestra)، أى أنه ينتج عنه تناغم وانسيابية فى أداء العمل. وبالرغم من أن كل واحدة من هذه المكونات قائمة بذاتها، إلا أنه ينتج عن اندماجها ما لا ينتج عن تطبيق كل واحدة منها منفردة.

ولابد للمنظمـات والمؤسـسـات التـدريبيـة التى تسـعى نحـو التـميـز أن توفـر العناصـر الأسـاسـية للتمـيز؛ لأن نقص أحـد هذه العناصر لن يحقق التمـيز المطلوب. ويوجد لدى بعض المنظمات مجموعة من مكونات التميز، غير أنه لابد من التكامل فيما بينها، وتوفير العناصر الناقصة لكى يتحقق التميز المأمول. والأشخاص الذين سبق لهم العمل فى مؤسسات تدعم التميز فى الأداء ما زالوا يتذكرون تلك التجربة، ربما طوال حياتهم، ويحـاولون استخدام معايير التميز فى مواقعهم الجديدة. وتتناول الفصول التالية من الكتاب مكونات نظام التميز لدى المدربين، والفصل التالى يتناول أول هذه المكونات – تعريف العمل.

الفصل الثانى

توضيح أدوار المدربين ومهامهم

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما تكون أدوارهم الوظيفية معرّفة لهم تعريفًا جيدًا.

يحاول هذا الفصل تحديد المهارات والمعارف والمؤهلات والخبرات والصفات التى يجب توافرها فى المدرب المتميز. وهذه المتطلبات تنبع فى الأصل من طبيعة الوظيفة التى سيشغلها. وإذا ما كنتَ ممن يقوم بالتدريب، فإن هذا الفصل سيكون مفيداً لك، أما إذا كانت طبيعة عملك تختلف عن التدريب، فإنه بإمكانك تكييف هذه العناصر لتتوافق مع طبيعة عملك.

ويستطيع الأشخاص تحقيق التميز عندما تكون أدوارهم الوظيفية واضحةً لهم. وهناك العديد من المنظمات تكون المهام الوظيفية فيها غير محددة، وهذا مايسبب العديد من المشكلات فى الأداء. فعندما لا يستطيع الأشخاص معرفة حدود مسؤولياتهم، فإنهم غالباً لا يحققون نتائج متميزة. وعندما تسمع شخصاً يقول: "أنا لم أكن أعرف أن هذا جزء من عملى"، فلا بد أنه كانت هناك مشكلة فى تعريف العمل.

وعندما تكون مهام العمل غير واضحة، فإن أهداف المؤسسة لن تتحقق بشكل جيد، حيث يبدأ الأشخاص يفكرون كيف يقضون الوقت أثناء العمل، ولا يفكرون فى الإنجاز. وقد طلبت ذات مرة من نائب رئيس شركة مالية كبرى أن يعرّف طبيعة عمله، فأجاب بأنه "يقضى" وقت عمله فى الاجتماعات، وإنهاء المعاملات، ومساعدة الإدارة العليا، وحل مشكلات الموظفين. وقد غفل عن الأشياء المهمة فى طبيعة عمله، مثل زيادة رأس مال الشركة، والمحافظة على الحسابات المالية للشركة، وما إلى ذلك. وبمعنى آخر، فإنه كان ينظر إلى عمله من زاوية قضاء الوقت فقط، وليس إنجاز الأهداف. وهذا مع الأسف شائع لدى معظم الأشخاص. وعندما تكون الأدوار الوظيفية غير واضحة أو محددة، فإن الأشخاص لا يستطيعون رؤية الأهداف بشكل واضح؛ ولذلك فإن عملية تعريف الأدوار الوظيفية وتحديدها تساعد الأشخاص على معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح.

ماهو تعريف العمل؟

إن التعريف الجيد للعمل هو الذى يحدد لماذا وجدت الوظيفية أصلاً، وبالتالى فإنه ينبع من المهمة الرئيسة للمنظمة أو الشركة، وينبثق من أهدافها. فإذا كان هدف المنظمة مثلاً هو تدريب الأشخاص لأداء أعمالهم بكفاءة، فإن وظيفة المدرب الذى يعمل فى هذه المنظمة هو إيصال التدريب الذى يساعد الأشخاص على أداء أعمالهم بكفاءة. كما أن مصمم المناهج فى هذه المنظمة يقوم بتصميم المناهج التى تساعد الأشخاص على أداء أعمالهم بكفاءة. أى أن كل الوظائف لابد أن تصب فى المهمة الرئيسة للمنظمة.

ويشمل تعريف العمل تحديد المسؤوليات والإنجازات المطلوبة؛ حيث يقوم بتحديد المسؤولية الرئيسة؟ مثل التدريب على سبيل المثال، والمسؤوليات الفرعية، مثل تحفيز المشاركة أثناء التدريب، واستخدام المعينات التدريبية، وما إلى ذلك.

ويشمل التعريف الجيد جميع متطلبات العمل؛ كالمهارات، والمعارف، والمؤهلات، والخبرات المطلوبة لأداء العمل. فالمهارات تحدد للأشخاص مايجب عمله فعليًا، والمعارف تحدد ما يجب معرفته. والمدرب مثلاً لابد أن تتوافر لديه مهارات التنظيم والتخطيط، كما يجب أن يكون لديه المعرفة اللازمة بالموضوعات التى سيقوم بالتدريب عليها. أما المؤهلات فهى الشروط التى يجب توافرها قبل البدء فى العمل؛ مثل الشهادات، والرخص بمزاولة مهنة معينة، وما إلى ذلك.

والخبرات هى التجارب السابقة للأشخاص فى مزاولة المهنة، حيث لا بد للمدرب الذى سيقوم بتدريب المديرين والمشرفين مثلاً أن يكون لديه خبرة فى الإدارة، وهكذا. أما الصفات فهى التى نستطيع من خلالها تحديد ما إذا كان الشخص مناسبًا للعمل أو لا؛ أى أن المدرب لا بد أن تتوفر فيه صفات المرح والأمانة والنشاط، وما إلى ذلك.

ومع الأسف، فإن المؤسسات التى استطاعت أن تضع تعريفات محددة لوظائفها قليلة جدًا، أما بقية المؤسسات فتعتمد على تعاريف فضفاضة لمسؤوليات العمل، وهذا خطأ كبير. إن الهدف من تعريف العمل هو تحديد الوظائف والمهام التى يجب القيام بها.

وغالبًا ما يكون الوصف التعريفى للوظيفة عند الإعلان عنها، هو ما يعتمد عليه الأشخاص فى تعريف العمل، غير أن هذا الوصف يستخدم جملاً فضفاضة لا تعكس طبيعة العمل بشكل مباشر، بل يعكس فى الغالب الرواتب والمغريات؛ ونتيجة لذلك، فإنه لا يخدم المدرب ولا المديرين أيضًا فى تحقيق التميز فى الأداء. ويحاول هذا الكتاب تغيير ذلك التصور.

دور المدرب أثناء التدريب:

سنلقى نظرة فيما يلى على دور المدرب فى القاعة التدريبية، أما إذا كنت تقوم بالتدريب فى أماكن أخرى (خارج القاعة التدريبية)، فإن بإمكانك تكييف النقاط التى سنتطرق إليها مع طبيعة عملك. وسنتناول دور المدرب من ثلاث زوايا رئيسة، هى: السبب الذى وجدت الوظيفة من أجله، حدود مسؤوليات المدرب، ومتطلبات العمل.

لماذا وجدت وظيفة المدرب؟

لو نظرنا إلى هدف التدريب – إعداد الأشخاص لأداء عمل ما – لوجدنا أن عمل المدرب يقتضى إيصال التدريب الذى يعد الأشخاص لأداء عمل ما. والهدف من أقسام التدريب فى المؤسسات هو الهدف نفسه الذى أشرنا إليه، وهو: "مساعدة الموظفين على تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاج". وعليه، فإن مهمة المدرب هى إيصال الرسالة التدريبية التى تساعد فى تحسين الأداء، ومن ثم تحسين الإنتاج. ونلاحظ الترابط الوثيق بين مهمة المدرب وبين أهداف المؤسسة التى يعمل فيها.

وإذا كنت تقوم بتدريب المديرين أوالمشرفين، فإن مهمتك – بلا شك – هى تدريب هؤلاء على إدارة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التى يتبعون لها. وإذا ما كنت تقوم بتدريب أشخاص مهنيين على مهارات فنية معينة، فإن مهمتك هى تطوير مهارات هؤلاء الأشخاص على استخدام مهاراتهم حسب معايير فنية محددة.

وحيث إن الشركات والمؤسسات تختلف عن بعضها البعض، فإن التدريب يختلف تبعًا لذلك. وهناك شركات يقوم الموظفون فيها بأداء أعمال محددة ووظائف متخصصة فى جانب واحد؛ وهناك شركات يقوم الموظفون فيها بأعمال متعددة. وعلى سبيل المثال، يقوم المدربون فى بعض المؤسسات التدريبية بالتدريب فقط، فى حين يقوم المدربون فى مؤسسات أخرى بتطوير مناهج التدريب وأساليبه إلى جانب التدريب نفسه.

وفى بعض الشركات الصغيرة، يقوم المدرب الواحد فيها بجميع الأعمال المتعلقة بالتدريب؛ مثل: تدريب الأشخاص، وتحديد الاحتياجات، وتطوير التدريب، وكذلك التقويم. وهناك مؤسسات أخرى يقوم بالتدريب فيها أشخاص من خلال التعاقد الجزئى، أو مدربون قضوا نصف أعمارهم الوظيفية فى أعمال غير التدريب.

حدود مسؤوليات المدرب:

هناك ثلاث مراحل أساسية فى عمل كل مدرب: التحضير للتدريب، التدريب الفعلى، تقويم النتائج. كما أن هناك بعض المهام الثانوية التى تضاف إلى عمل المدرب؛ مثل الأعمال الإدارية والتطويرية. ولنستعرض معًا مهام المدرب فيما يلى:

إن المهمة الرئيسة الأولى فى عمل أى مدرب هى التحضير للتدريب، وتشمل جميع الخطوات التى تسبق التدريب نفسه، مثل مراجعة محتوى المنهج التدريبى، بما فى ذلك الأهداف، وإعداد الخطط التفصيلية، والتأكد من أن جميع الأدوات اللازمة للتدريب متوافرة، ومراجعة قوائم المتدربين، ومحاولة التعرف على خلفياتهم العلمية، والتأكد من وجود المتطلبات الضرورية للدورة، وأخيراً مراجعة منهج الدورة السابقة. ويختلف مقدار الوقت المطلوب لهذه الاستعدادات حسب نوع الدورة ومدتها.

أما المهمة الرئيسة الثانية فهى التدريب نفسه، وهذا يشمل توفير فرص المشاركة، واستخدام مهارات التقديم، ومعرفة محتوى المنهج، وتسلسل موضوعاته، واستخدام مهارات طرح الأسئلة، واستخدام المعينات التدريبية.

ويقضى معظم المدربين جل وقتهم فى هذه المهمة، ولكن مقدار الوقت المخصص لها يختلف تبعًا لنوع ومدة الدورة التدريبية ومدتها.

والمهمة الرئيسة الثالثة للمدرب هى تقويم النتائج، وتشمل قياس أداء المتدربين وفقًا لأهداف الدورة، وجمع بيانات التقويم الخاصة بالمدرب. ومهمة التقويم هذه لا تستغرق فى الغالب وقتًا طويلاً.

وبالإضافة إلى هذه المهمات الرئيسة الثلاث، فإن المدرب ربما يقوم بأعمال أخرى؛ مثل: تطوير منهج معين أوتحديث محتوياته، ومزاولة أعمال إدارية، والإشراف على مشروعات معينة، وأخيراً التطوير الذاتى للمدرب نفسه.

متطلبات عمل المدرب:

لابد أولاً من تعريف المهارات والمعارف والمؤهلات والخبرات والصفات المطلوبة فى المدرب المتميز تعريفًا دقيقًا كى يتسنى له القيام بمهام عمله بنجاح. وهذه هى المتطلبات التى يتم من خلالها اختيار المدرب المتميز (انظر الفصل الثالث)، وسنناقش هذه المتطلبات فيما يلى.

فالمهارات: يقصد بها تلك النشاطات التى يقوم بها الشخص بصورة متمرسة ومتقنة. ولْنَأْخُذ مثلاً لعبة التنس، فلاعب التنس لاشك أنه يمتلك مهارة الإمساك بالمضرب، والموسيقي لديه مهارة العزف على آلة موسيقية معينة.

أما المعارف: فنقصد بها معرفة الشخص وفهمه لموضوع معين. فلاعب التنس لابد أن لديه معرفة كافية بلعبة التنس نفسها، والموسيقىّ لديه معرفة بالموسيقى، وهكذا.

والمؤهلات: نقصد بها الشروط المطلوبة فى شخص ما ليقوم بعمل معين، وتشمل الشهادات، ورخص مزاولة المهنة، وما إلى ذلك.

أما الخبرات: فيقصد بها تلك التجارب التى سبق للشخص أن خاضها فى موضوع معين. فمثلاً الشخص الذى سبق له مزاولة بيع السيارات، لابد أن لديه خبرة فى هذا المجال، وهكذا.

وأخيراً الصفات: وهى السمات التى تتكون منها شخصية الفرد، مثل المرح، والأمانة، والنزاهة، وما إلى ذلك. ولابد من التفريق بين هذه المتطلبات التى ذكرناها آنفًا؛ لأن طرق قياسها مختلفة كما سنرى فى الفصل الثالث.

ولاشك أن متطلبات كل وظيفة تنبع من طبيعة المهام التى تغطيها هذه الوظيفة، علمًا بأن كل دورة تدريبية لها متطلباتها التى قد تختلف عن الدورات الأخرى. فمثلاً إذا كانت الدورة التدريبية تتطلب إعطاء تغذية راجعة مكثفة، فلابد أن يكون لدى المدرب الذى سيقوم بتنفيذها قدرة عالية على إعطاء التغذية الراجعة، وهكذا. وسنستعرض فيما يلى هذه المتطلبات بالتفصيل.

المهارات:

تعتمد المهارات على طبيعة الدورة ومنهجها، وتضم القائمة التالية المهارات الأساسية المطلوبة فى المدرب الذى يقوم بالتدريب فى القاعة:

- مهارة الإلقاء: القدرة على التحدث بطلاقة.
- مهارة التعامل الشخصى: القدرة على التعامل مع الآخرين.
- مهارة القيادة: القدرة على قيادة الأشخاص لإنجاز أهداف معينة بدون توتر.
- مهارة القراءة: القدرة على قراءة المادة التدريبية واستيعابها.

- مهارة التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط وترتيب الأولويات.
- مهارات التقديم: تشمل توزيع النظر أثناء الإلقاء، وحركة اليدين بشكل طبيعى، وتنوع نغمة الصوت.
- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار بعد استكمال المعلومات.
- المرونة: القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف.
- مهارة التحليل: القدرة على تحليل المعلومات وتفسير البيانات.
- مهارة حل المشكلات: القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.
- التغذية الراجعة: القدرة على إعطاء الملاحظات التشجيعية والتطويرية.
- مهارة طرح الأسئلة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.
- مهارة التحفيز إلى المشاركة: القدرة على دفع المتدربين على المشاركة.
- مهارة المبادرة: القدرة على المبادرة وتحفيز الآخرين إليها.
- مهارة الإدارة: القدرة على إدارة أشخاص ذوى الخلفيات الثقافية المتنوعة.
- مهارة المخاطرة: القدرة على اتخاذ خطوة لم يسبق التخطيط لها.
- مهارة الكتابة: القدرة على الكتابة بخط واضح ومقروء.

المعرفة:

يعتمد مستوى المعرفة لدى المدرب على طبيعة الدورة التدريبية ومحتواها. وغالبًا تحتاج الموضوعات العلمية المعقدة إلى معرفة عميقة، فى حين لا تتطلب الموضوعات السهلة إلا خلفية علمية بسيطة. كما أن الموضوعات التى تعتمد بشكل أساس على قدرات المدرب العلمية (التى لم يسبق طرحها) تحتاج إلى معرفة جيدة من قبل المدرب. وفيما يلى قائمة ببعض أوجه المعرفة المطلوبة لدى المدرب:

- الموضوع: لابد من توافر القدر الكافى من المعرفة بموضوع الدورة التدريبية.
- المنظمات: المعرفة التى تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمنظمات التى لها علاقة.
- المتدربون: المعرفة التى تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمتدربين.
- تعليم الكبار: المعرفة التى تتدرج من بسيطة إلى عميقة بكيفية تعليم الكبار.
- التدريب: المعرفة التى تتدرج من بسيطة إلى عميقة بعملية التدريب نفسها، وتشمل تحديد الاحتياجات، وتطوير المنهج، والتدريب، ثم التقويم.

المؤهلات:

لابد أن يكون المدرب قد حصل على التأهيل العلمى المطلوب (شهادة جامعية، أو عليا، أو غير ذلك حسب طبيعة التدريب). ولا بد أن يكون قد درس مادة تعرف عادة بـ "درب المدرب"، وهى المادة التى تعد المدربين للقيام بالتدريب. وهناك بعض المتطلبات السابقة التى يجب أن يكون المدرب قد حصل عليها، مثل برامج التدريب على رأس العمل، وما شابهها، وهى تتطلب المهارات أكثر من الشهادات؛ إذ إن الشهادات ترتبط غالبًا بعنصر المعرفة. وفيما يلى قائمة بالمؤهلات المطلوب توافرها لدى المدربين:

- اجتياز مادة "درب المدرب"، وهى المادة التى تعد المدربين للقيام بالتدريب وفقًا لمعايير التميز (مشابهة لمادة: طرق تدريس موضوع معين).
- شهادات أكاديمية، سواء من كلية أو جامعة أو فوق الجامعية.
- رخصة مزاولة المهنة.
- شهادة التأهيل: بيان يفيد بأن الشخص مؤهل للقيام بوظيفة معينة.

الخبرة:

تعتمد الخبرة كذلك على نوعية المواد التدريبية المطلوب من المدرب القيام بها، فمثلاً لابد للمدرب الذى يقوم بالتدريب فى حقل الإدارة، أن يكون قد مارس الإدارة نفسها، وكذلك المدرب الذى يقوم بالتدريب فى حقل مهنى فنى معين، أن يكون لديه خبرة فى هذا المجال الفنى ذاته. وفيما يلى قائمة بالخبرات المطلوب توافرها لدى المدرب:

- خبرة المهارة: الخبرة الكافية فى استخدام مهارة معينة.
- الخبرات الفنية: أى الخبرة الكافية فى المجال الفنى لموضوع التدريب.
- خبرات التدريب: خبرة فى تدريب الكبار.
- خبرات توزيع المهام وفرق العمل.
- خبرات إشرافية: خبرة فى إدارة الأشخاص.
- الخبرات الإدارية: خبرة كافية فى الجوانب الإدارية للتدريب.

الصفات:

تعتمد الصفات المطلوب توافرها فى المدرب على نوعية التدريب المطلوب، وعلى طبيعة المنظمة نفسها. فمثلاً المدربون الذين يقومون بإجراء تجارب لابد أن تتوافر فيهم صفة الحرص والدقة. والمدربون الذين يقومون بالتدريب فى حقل المبيعات لابد أن تتوافر فيهم صفات المرح، والحيوية، ... إلخ. وفيما يلى قائمة بالصفات المطلوب توافرها فى المدربين بشكل عام:

- الحيوية: القدرة على أداء العمل وتجاوز العقبات.
- المرح: مقدار التشوق لأداء العمل.
- الالتزام: أداء الالتزامات المتعلقة بالعمل فى وقتها دون تأخير.
- النزاهة: وتشمل الأمانه، والإخلاص، والتمسك بالمعايير.
- المراقبة الذاتية: القدرة على مراقبة الشخص لأدائه بصرف النظر عن المشرفين.
- الموضوعية وتقبل النقد: القدرة على تقبل الملاحظات وأخذ رأى الآخرين حول الأداء.

تعريف عمل المدرب:

إن التعريف الجيد للعمل - كما أسلفنا - هو متطلب أساس للأداء الجيد. وبإمكانك تعريف عملك بوصفك من خلال المنظمة التى تعمل بها، وباستخدام العناصر التى ذكرناها فى هذا الفصل. وبإمكانك تكييف بعض العناصر كى تتواءم مع طبيعة عملك. ويقدم العرض التوضيحى التالى (١-٢) طريقة سهلة وواضحة للمدربين والمشرفين عن كيفية الربط بين عمل المدرب وأهداف المنظمة ومهامها الأساسية والفرعية، كما أنه يساعد على تقدير الوقت الذى تحتاج إليه كل مهمة من مهام التدريب.

عرض (٢-١) نموذج تعريف عمل المدرب

١- دعم *الأهداف (---- حدد الهدف ---) المنظمة أو المؤسسة التدريبية*، وجدت هذه *الوظيفة (------ حدد الوظيفة ---)* من أجل *إيصال التدريب الذى يهدف إلى إعداد الأشخاص للقيام (---- حدد العمل -----)*.

٢- مسؤوليات الوظيفة:

أ - الإعداد للتدريب:

١- مراجعة محتوى المنهج بما فى ذلك الأهداف.

٢- وضع خطة تفصيلية للدورة.

٣- تحضير القاعات والأجهزة والمعينات التدريبية وجميع أدوات التدريب.

٤- مراجعة قوائم المتدربين، والتأكد من استكمال متطلبات الدورة، وتحديد مستوى المهارات والمعارف السابقة.

٥- إرسال النماذج المبدئية إلى المتدربين.

٦- مراجعة نماذج التقويم السابقة.

ب - التدريب (ضع نسبة الوقت المتوقع ---٦٠٪ مثلاً).

١- إعطاء فرص مشاركة كافية للمتدربين.

٢- استخدام مهارات تقديم جيدة.

٣- تجزئة المعلومات حسب تسلسل منطقى معين.

٤- استخدام أسلوب جيد لطرح الأسئلة.

٥- استخدام المعينات التدريبية.

ج - التقويم (ضع نسبة الوقت المتوقع ---٢٠٪ مثلاً).

١- تقويم أداء المتدربين.

٢- تقويم محتوى المنهج.

٣- تقويم أداء المدرب نفسه.

د - تحديث منهج الدورة التدريبية (ضع نسبة الوقت المتوقع - ٥٪ مثلاً).

هـ - الأعمال الإدارية والإشراف على المشروعات (ضع نسبة الوقت المتوقع ---٥ ٪ مثلاً).

و - التطوير المهنى للمدرب نفسه (ضع نسبة الوقت المتوقع ---٢٪ مثلاً).

٣- المهارات والمعارف والمؤهلات والخبرات والصفات المطلوب توافرها لدى المدرب:

أ - المهارات:

١- المهارات اللغوية.

٢- مهارة التعامل.

٣- مهارة القيادة.

٤- مهارة القراءة.

٥- مهارة التخطيط والتنظيم.

٦- مهارات التقديم والإلقاء.

٧- مهارة اتخاذ القرار.

٨- مهارة المرونة.

٩- مهارة التحليل.

١٠- مهارة حل المشاكل.

١١- مهارات أخرى (حدد).

ب - المعارف:

١- معرفة الموضوع.

٢- المعرفة الكافية بالمنظمة أو المؤسسة التدريبية.

٣- معرفة مجتمع المتدربين.

٤- معرفة كيفية تعليم الكبار.

٥- أخرى (حدد).

ج - المؤهلات:

١- إنهاء مادة (طرق تدريس ---- موضوع التدريب --)، أو المادة المعروفة باسم "درب المدرب"، أو عدم الممانعة فى الحصول على تدريب على رأس العمل.

٢- أخرى (حدد).

د - *الخبرات:*

١- خبرة فى مهارات معينة.

٢- الخبرات الفنية.

٣- الخبرات التدريبية.

٤- الخبرات الجماعية (خط الإنتاج مثلاً).

٥- الخبرات الإشرافية.

٦- أخرى (حدد).

هـ - *الصفات الشخصية:*

١- الحيوية.

٢- المرح.

٣- الالتزام بالعمل.

٤- النزاهة.

٥- الحضور الشخصى.

٦- الإدارة الذاتية.

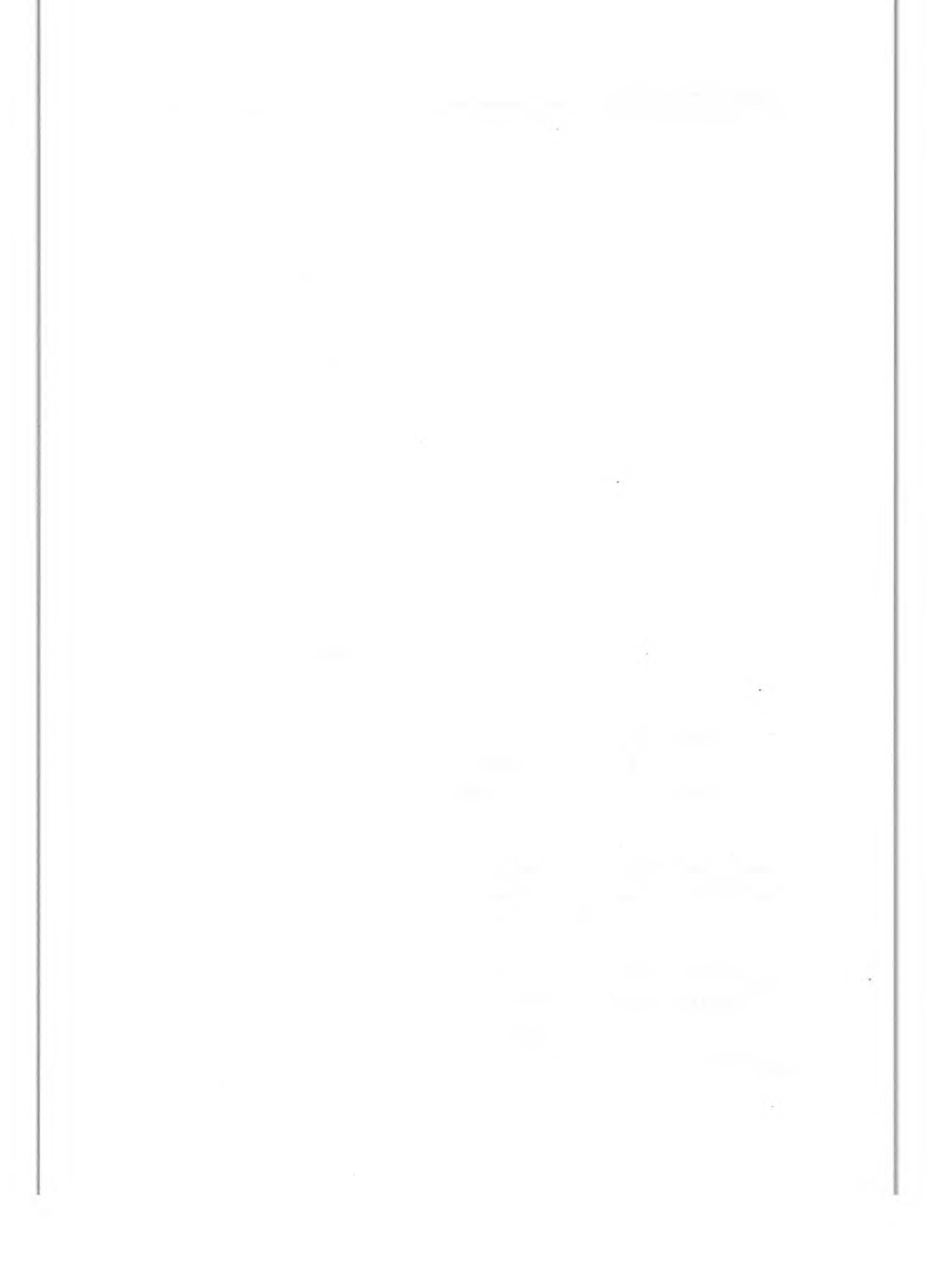
٧- الموضوعية وتقبل النقد.

٨- أخرى (حدد).

ولتتمكن من معرفة الأدوار التى يجب أن تقوم بها، يجب عليك مراجعة الهدف الذى من أجله وجدت الوظيفة كما عرضنا فى هذا الفصل، ومحاولة تطبيق ذلك بما يتناسب مع طبيعة عملك. وتذكر دائماً أن الوظيفة إنما وجدت بهدف تدريب الأشخاص ليقوموا بأعمال تدعم أهداف المنظمة التى يعملون فيها.

يجب عليك كذلك مراجعة مسؤوليات العمل كما تطرقنا إليها فى هذا الفصل، واختيار مايتناسب منها مع طبيعة عملك، حيث يمكنك الإضافة أو الحذف حسب احتياجات عملك، مع تحديد الوقت الذى تحتاج إليه لتنفيذ كل مهمة من مهام العمل.

وأخيراً، راجع قائمة المهارات والمعارف والمؤهلات والخبرات والصفات؛ لترى مايمكن تطبيقه منها فى عملك، ولاتنسَ عند إضافة مهمة أو مسؤولية جديدة من مسؤوليات العمل أن تضيف كذلك المتطلبات التى تحتاج إليها هذه المسؤولية.



الفصل الثالث

اختيار المدربين: منهج مبنى على المهارة

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يكونون مؤهلين للقيام بالعمل.

يقدم هذا الفصل منهجًا علميًا لاختيار المدربين المتميزين. وإذا كنتَ مدربًا، فإن هذا الفصل يعينك على تقويم قدراتك ومهاراتك ومؤهلاتك، وهو ما يجعلك قادرًا على أن تقوم بتطوير نفسك بنفسك (انظر الفصل الرابع عشر). أما إذا كنتَ مشرفًا أو مديرًا، فإن هذا الفصل يجعلك قادرًا على استخدام آليات وأدوات محددة لاختيار المدربين الأكفاء. كما أن هذه الأدوات تساعد أيضا فى عملية تطوير قدرات المدربين بعد اختيارهم.

ويستطيع الأشخاص – كما أسلفنا – القيام بأدوارهم الوظيفية عندما يكونون مؤهلين للقيام بهذه الأدوار، غير أن عمليات اختيار المدربين لا تركز غالبًا على إمكانات المدربين، بقدر ما تركز على مدى ارتياح القائمين على المقابلة لشخصية المتقدم. ومع الأسف فإن العلاقات الشخصية بين المتقدم والقائمين على المقابلة لها أثر كبير فى عمليات الاختيار؛ أى أن المشرفين على المقابلة يستخدمون معايير تعكس مدى الارتياح النفسى للمتقدم، وكيف يمكن لهذا المتقدم كسب رضا المدير والزملاء فى العمل. وبالرغم من أنه لايمكن إغفال جانب الارتياح النفسى للمتقدم من قبل المديرين، إلا أنه يعد ثانويًا فى عملية تحديد ما إذا كان المتقدم يمتلك القدرات المطلوبة للتدريب أم لا.

النظام الجيد لاختيار المدربين:

لقد تحدثت مع العديد من المشرفين الذين يعتمدون على "الفراسة" أو الإحساس الداخلى فى الحكم عما إذا كان المتقدمون مؤهلين للقيام بالعمل أم لا؛ غير أن هذا الفصل يقدم نظامًا متكاملاً لعملية الاختيار هذه. ولنطرح أولاً السؤال التالى: ما هى الأسس الجيدة التى تبنى عليها عملية اختيار المدربين؟

لابد أولاً أن تقوم عملية الاختيار على منهجية يمكن الحكم من خلالها على مهارات المتقدم ومعارفه وخبراته وصفاته. فمثلاً لا بد للمدرب الجيد أن يمتلك مهارة التخطيط والتنظيم؛

وبالتالى فإن عملية الاختيار الجيدة لابد أن تقدم آلية يمكن من خلالها الحكم على ما إذا كان المدرب يمتلك هذه المهارة أم لا.

ولابد أن ندرك أن عملية الحكم على القدرات مسبقًا هى عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة، ولكن يحاول هذا الفصل أن يجعلها عملية ممكنة وفعالة؛ بحيث يتم الربط بين الحكم على قدرات وإمكانات المدربين مع متطلبات العمل. فإذا كان العمل – مثلاً – يتطلب خلفية علمية مهنية معينة فى جانب ما، فإنه يجب الربط بين الحكم على قدرات المتقدم من خلال هذا الجانب، وهكذا مع بقية الجوانب الأخرى: المهارات والخبرات والمؤهلات والصفات. وبذلك فإن عملية الحكم على قدرات المتقدمين ستكون سهلة وواضحة.

كما أن عملية اختيار المدربين تساعد المشرفين على الوقوف على الجوانب التى تحتاج إلى تطوير عند المتقدم فيما لو تم اختياره. فمثلاً إذا تم اختيار مدرب لديه قدرات لغوية جيدة، فى حين أن العمل يتطلب قدرات لغوية ممتازة، فإنه بالإمكان تطوير قدراته فى هذا الجانب منذ وقت مبكر.

وفيما يلى سنتناول نظام اختيار المدربين بالتفصيل وفق ثلاث مراحل أساسية: المرحلة الأولى تتناول الخطوات التى يجب عملها قبل المقابلة الشخصية، والمرحلة الثانية تتناول الخطوات التى يجب عملها أثناء المقابلة الشخصية، والمرحلة الثالثة تتناول الخطوات التى يجب عملها بعد المقابلة الشخصية. والجدير بالذكر أن هذا النظام يتناول عملية اختيار المدربين الذين سيقومون بالتدريب فى القاعات التدريبية فقط، ولكن يمكن الاستفادة من هذا النظام وتكييف عناصره بما يتوافق مع طبيعة التدريب المقدم، فى المنظمات التدريبية المختلفة.

خطوات ما قبل المقابلة الشخصية:

هناك ثلاثة أشياء رئيسة يجب عملها قبل المقابلة الشخصية: الإعلان عن الوظيفة، تحليل المعلومات الواردة فى طلبات المتقدمين، ثم التحضير للمقابلة الشخصية. وسنناقش فيما يلى كلاً منها على حدة.

الإعلان عن الوظيفة:

يهدف الإعلان عن الوظيفة إلى جذب عدد كبير من المتقدمين، والإعلان الجيد هو الذى يحقق هذه الغاية، أى جذب المتقدم المناسب للعمل. وهناك العديد من الإعلانات التى تفشل

فى جذب المتقدمين المناسبين؛ لأنها لا توفر المعلومات الكافية التى تساعد المتقدم على تحديد ما إذا كان العمل مناسبًا لقدراته أم لا. والإعلان الجيد هو الذى يقدم تعريفًا مناسبًا بالعمل والمتطلبات الضرورية له. وبناء على ذلك، فإن تعريف العمل - كما أوضحنا فى الفصل الثانى - يعد أداة مناسبة لتحديد المهارات والمعارف والخبرات والصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. وهذا ما يساعد المتقدمين فى معرفة مدى ملاءمتهم للوظيفة المعلن عنها، ويساعد المشرفين والمديرين كذلك على تحديد المتقدم المناسب للمقابلة الشخصية.

ويجب أن يحتوى الإعلان - بالإضافة إلى أوصاف العمل والتعريف به - على معلومات أساسية أخرى مثل: الراتب، مكان العمل، وما إلى ذلك. ويجب أن يوضح فى الإعلان أن على المتقدم إبراز ما يثبت حصوله على المتطلبات، وتوضح له طريقة التقديم (أى بالمراسلة أو بالاتصال، ... إلخ). وبذلك فإنه سيتسنى للمديرين والمشرفين تحديد المتقدمين المناسبين فقط لإجراء المقابلة الشخصية.

تحليل طلبات المتقدمين:

إن تحليل طلبات المتقدمين يساعد فى حصر المقابلة على المتقدم المناسب فقط. وتساعد المعلومات الواردة فى الطلبات غالبًا على تحليل المؤهلات والخبرات، ولكنها لاتساعد كثيراً فى عملية تحليل المهارات أو الصفات الشخصية. ولذلك فإن المقابلة الشخصية تقوم بتحليل هذه الجوانب.

ويجب عند فرز المتقدمين للمقابلة الشخصية استخدام طريقة علمية تقوم على تصنيف المتقدين حسب مقياس معين؛ مثلاً: ممتاز، متوسط، مقبول، ... إلخ. ويستخدم هذا المقياس فى كل حقل من حقول المتطلبات على حدة؛ فمثلاً يصنف المتقدم الحاصل على شهادة عليا فى جانب مهنى معين على أنه ممتاز فى حقل المعارف أو الخلفية العلمية، فى حين يصنف على أنه مقبول فى حقل الخبرات إذا كان لايوجد لديه خبرة. وباستخدام أداة القياس هذه يمكنك اختيار المتقدمين المناسبين فقط للمقابلة الشخصية.

وهناك حالات كثيرة يكون فيها عدد المتقدمين كبيراً، ولكن بعد فحص المؤهلات والخبرات والمعارف من خلال المعلومات الواردة فى الطلبات، ثم بإستخدام طريقة التصنيف التى أشرنا لها، فإن بالإمكان حصر المقابلة على أفضل المتقدمين فقط. أما إذا كان عدد المتقدمين قليلاً، فإن بالإمكان إجراء المقابلة لهم جميعًا، ما لم يكن المتقدم غير ملائم إطلاقًا للعمل.

وحيث إن التركيز فى المقابلة سيكون على محاولة التعرف على مهارات المتقدم، فضلاً عن المعارف والمؤهلات، فقد يكون هناك شخص مناسب للعمل، حتى وإن كان عدد المتقدمين قليلاً.

ويوضح النموذج (٣-١) كيفية اختيار المدربين، حيث يجب على القائمين على المقابلة - المديرين أوالمشرفين - تعبئة الأجزاء الثلاثة الأولى من النموذج قبل المقابلة، وهذا من شأنه حصر المقابلة على المتقدمين المناسبين فقط، وتكوين فكرة جيدة عن كل متقدم قبل مقابلته. وهذه المعرفة المسبقة بخبرات المتقدمين ومؤهلاتهم ستجعلك قادرًا على إجراء مقابلة وفق المنهج المبنى على المهارة.

كما أن بإمكان المدربين على رأس العمل الاستفادة من النموذج (٣-١) فى عملية تقويم مهاراتهم، وفى قياس قدراتهم موازنة بمتطلبات العمل الذى يزاولونه. ويجب على المدرب الذى يرغب فى تقويم قدراته أن يقوم بتعبئة النموذج كاملاً، ثم يطلب من أحد الزملاء فى العمل تعبئة نموذج مماثل عنه. ثم يوازن بعد ذلك بين تقويمه لنفسه وتقويم زميله له. وبذلك يتمكن من تطوير مواطن الضعف لديه، ويتعرف على مواطن القوة كى يحافظ عليها. وإذا كان هناك معلومات غير واضحة فى تقويم زميله له، فإن بإمكانه أن يسأله عنها، ولا يحاول أن يدافع أو يبرر أى نقطة ضعف لديه. وبهذا فإنه يستطيع تكوين فكرة جيدة عن تصور الآخرين لأدائه. ويعالج الفصل الرابع عشر من هذا الكتاب عملية تطوير الأداء بشكل مفصل.

مرحلة الإعداد للمقابلة:

إن الهدف من التحضير للمقابلة هو مساعدتك فى إجراء مقابلة فعالة تعتمد على المنهج المبنى على المهارة، إلى جانب أنها ستكون سهلة وعادلة ومن ثم ناجحة. وتوفر معظم المقابلات عادة معلومات كثيرة عن القائمين على المقابلة (المديرين والمشرفين)، أو الوظيفة، وتبقى المعلومات عن المتقدم قليلة، مما يجعل متخذ القرار فى حيرة بعد انتهاء المقابلة. ولكى تكون المقابلة ناجحة لابد من التركيز على المتقدم ومهاراته هو، أى أن معظم وقت المقابلة لابد أن يصرف لذلك. ولأن المقابلة إجراء لا يحدث إلا مرات معدودة فى السنة، فإن المشرفين عادة يفتقدون المهارة الجيدة لإجراء المقابلات. وفيما يلى سنناقش كيف يمكن للمشرفين إجراء مقابلات ناجحة من خلال المنهج المبنى على المهارة، وبأقل جهد ممكن فى عملية التخطيط.

نموذج اختيار المدرب (نموذج ٣-١)

درجة القياس:

عالٍ: *لدى المتقدم معرفة جلية بالموضوع، ولديه خبرة، ومؤهل بشكل كامل، ويمتلك المهارات اللازمة والصفات المرغوبة.*

متوسط: *لديه معرفة جيدة، وخبرة، ومؤهل إلى حد ما، ويمتلك المهارات والصفات المطلوبة إلى حد ما.*

منخفض: *لديه معرفة قليلة بالموضوع، أو ربما ليس لديه معرفة بالموضوع على الإطلاق، ولايوجد لديه خبرة، ولايحمل المؤهلات المطلوبة، ومهاراته متدنية، وليس لديه الصفات المرغوبة.*

تعليمات:

ضع قائمة بالمتطلبات فى العمود الأول (ا). وضع حرف "م" فى العمود الثانى (ب) إذا كان الشيء مطلوبًا، و "غ" إذا كان مرغوبًا فقط. أما فى العمود (ج) فيجب وضع أسماء المتقدمين فى أعلى العمود أو الحروف الأولى إذا كان الفرا غ ضيقا، ثم ضع التقويم (عالٍ – متوسط – منخفض) تحت كل اسم وحسب كل فقرة.

عمود (ا)	عمود (ب)	عمود (ج)		
المتطلبات	"م" أو "غ"	متقدم ١	متقدم ٢	متقدم ٣
أولاً – المعارف:	التقدير:	—	—	—
١-	—	—	—	—
٢-	—	—	—	—
٣-	—	—	—	—
٤-	—	—	—	—
ثانيًا – المؤهلات:				
١-				
٢-				

ثالثًا – الخبرات:

١-

٢-

٣-

٤-

رابعًا: المهارات:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

خامسًا: الصفات:

١-

٢-

٣-

٤-

ويجب أن يكون التركيز فى التخطيط للمقابلة على تبنى الأساليب والطرق التى يقدمها هذا الفصل عند تقويم مهارات المتقدمين، ولْنُلْقِ فيما يلى نظرة على أسلوب قياس المهارات التى عرضنا لها فى الفصل الثانى (انظر نموذج ٢-١).

أولاً – المهارات اللغوية (القدرة على التخاطب):

هناك طريقتان نستطيع من خلالها الحكم على المهارات اللغوية لدى المتقدمين: الأولى أن نطلب من المتقدم أن يلقى محاضرة قصيرة على مجموعة من الأشخاص؛ حيث يمكن

دعوة اثنين أو ثلاثة أشخاص مع القائمين على المقابلة للاستماع لهذه المحاضرة، ثم الحكم عليها من خلال معايير الأداء التى سنتطرق لها فى الفصل الرابع، وهذه هى الطريقة الأفضل. وفى حال تعذر حضور أشخاص آخرين، فيمكنك أن تطلب من المتقدم أن يلقى محاضرته أثناء مقابلته لك. أما الطريقة الأخرى فهى أن تطلب من المتقدم أن يحدثك عن أحسن محاضرة ألقاها، وتقوم أنت من خلال حديث المتقدم عن تلك المحاضرة برصد مدى تحقيق المحاضرة للهدف، وهل كانت الأدوات المستخدمة فيها مناسبة أو لا، ومن ثم يتم الحكم عليها من خلال معايير الإلقاء فى الفصل الرابع. كما أن ملاحظتك لطريقة المتقدم أثناء الحديث ستجعلك قادراً على الحكم على مهاراته اللغوية إلى حد ما.

ثانيًا – مهارات التعامل (القدرة على التعامل مع الآخرين):

لم يسبق لك فى الواقع أن تعاملت مع المتقدم ليتسنى لك الحكم على مهارات التعامل لديه، ولكن تستطيع أن تطلب من المتقدم أمثلة عن تعامله مع الآخرين، وتعاونه معهم. وعندئذ تحكم على ما إذا كانت هذه الأمثلة أمثلة للتعامل الجيد مع الآخرين أم هى أمثلة لاستخدام الآخرين للقيام بأعمال الشخص نفسه. وغالبًا ما يركز الأشخاص الذين لديهم مهارات تعامل جيدة على الأهداف العامة أوالمشتركة (أى المصلحة العامة، وليس المصلحة الفردية)؛ كما أن لديهم مهارات إصغاء جيدة، ويلتزمون بالاتفاقات، ويفضلون العمل الجماعى، ويدعمون إنجازات المجموعة. ولذلك فإنه يمكن الحكم على المتقدمين من خلال هذه الصفات.

وكخيار آخر، بإمكانك أن تطلب من المتقدم أن يعالج أمثلة لمواقف فعلية تتطلب مهارات تعامل جيدة. وتستطيع أن تأخذ بعض الأمثلة من فقرة: اتخاذ القرار التالية، وتحكم على طريقة المتقدم فى معالجة هذه المواقف من خلال الأثر الذى ستتركه قرارته على الآخرين. أى هل طريقة معالجته للموقف تدعم العمل المشترك أو تترك أثرًا سلبيًا؟

ثالثًا – المهارات القيادية (القدرة على قيادة الآخرين لتحقيق أهداف معينة دون توتر):

إن مهارات القيادة مشابهة إلى حد كبير لمهارات التعامل التى تطرقنا لها سابقًا، ولكن الفرق هنا يكمن فى أن الشخص هنا هو قائد المجموعة وليس مجرد عضو فيها. ونستطيع أن نحكم على مهارات المتقدم فى هذا الجانب من خلال سؤاله عن أمثلة قام فيها بدور القائد. ونحكم على تلك الأمثلة من خلال مدى تحقق الأهداف دون توتر. وهنا يمكننا أيضاً أن نستخدم أمثلة من فقرة: اتخاذ القرار التى سنتطرق لها بعد قليل، أو من فقرة: حل المشكلات.

وبعد ذلك نحكم على مدى ملاءمة القرار للمواقف الفرضية التى استخدمناها، ومدى الأثر الذى تتركه قرارات المتقدم على الآخرين. وهذا ما يتيح لنا تحديد مهارات المتقدم القيادية.

رابعًا - مهارات القراءة (القدرة على قراءة المادة التدريبية واستيعابها):

يمكنك قياس هذه المهارة لدى المتقدم بأن تطلب منه قراءة صفحة تختارها أنت من أحد المقررات التدريبية، ثم تطلب منه أن يعلق عليها بكلماته هو، ولاحظ هل استطاع المتقدم شرح الفكرة دون سرد التفاصيل أو لا. ولكى تستطيع أن تحكم فيما إذا استوعب المتقدم المادة التى قرأها أو لا، يمكنك سؤاله: كيف سيشرح هذه الفكرة للمتدربين. ويمكنك طرح سؤالٍ مثل: هل توافق هذه الفكرة التى قرأتها أو لا؟ وما هو السبب؟.

ويمكنك استخدام هذه الطريقة أيضًا لتحديد ما إذا كان المتقدم يمتلك المعرفة الكافية فى الجانب المهنى الذى سيقوم بالتدريب فيه أو لا؛ فتختار موضوعًا معينًا ثم تسأل المتقدم السؤال السابق كى يتضح مدى معرفته بالموضوع، إلى جانب معرفة قدرات القراءة والاستيعاب، ومدى قدرته على فهم المادة المقروءة.

خامسًا - مهارات التخطيط والتنظيم (القدرة على ترتيب الأولويات ووضع الخطط والتصاميم؟ ... إلخ):

يمكن سؤال المتقدم عن الخطة أوالترتيبات التى أعدها للمقابلة. ومن خلال إجابات المتقدم يمكنك تقييم هذه الترتيبات وهل كانت منظمة وشاملة ومتناسقة ... إلخ. هل قام المتقدم بترتيب الأولويات فى المقابلة؟ وهل كان منظمًا بشكل عام أو لا؟

سادسًا - مهارات التقديم والإلقاء (القدرة على توزيع النظر أثناء الإلقاء، والحركة، والانسيابية أثناء التقديم):

يجب أن يقوم المتقدم بإلقاء محاضرة أو عرض قصير أثناء المقابلة، ويتم تقويم ذلك العرض وفقًا لمعايير الأداء فى الفصل السابع. وإذا لم يتسن للمتقدم إلقاء محاضرة أو عرض قصير، فإنه يجب ملاحظة حركة العينين واليدين أثناء المقابلة لمعرفة ما إذا كان الشخص يمتلك مهارات التقديم الأساسية، مثل نبرة الصوت، وتعابير الوجه، وما إلى ذلك. هل كان المتقدم يركز على العينين أثناء التخاطب؟ وهل كان الصوت يرتفع وينخفض حسب الحاجة أو لا؟ وهل كانت حركة اليدين والجسم عفوية أو مفتعلة؟

سابعًا – اتخاذ القرارات (القدرة على اتخاذ القرار حسب المعلومات المتوافرة):

تستطيع من خلال الفقرات السابقة معرفة قدرة المتقدم على اتخاذ القرار المناسب خلال المقابلة، وتستطيع من خلال أداء المتقدم فى الفقرات السابقة تقويم المهارات القيادية ومهارات التعامل الشخصى، وما إلى ذلك. كما أنه باستطاعتك أيضًا أن تطلب من المتقدم أن يتخذ قرارات تتعلق بمواقف فرضية قد تحدث أثناء التدريب؛ ويتم تقويم قدرات المتقدم بناء على ذلك. ويمكن سؤال المتقدم: كيف سيعالج موقفًا معينًا، كأن نفترض أن أحد الطلاب قام بمقاطعة المدرب فى القاعة قائلاً: "ما تقدمه لنا ياأستاذ لا يعدو كونه قمامة، وبدون فائدة". انظر ماذا سيكون رد فعل المتقدم، وما هو القرار الذى سيتخذه. هل هو قرار عقلانى ومنطقى أو لا؟ وحاول أن تعرف أيضًا ماهى ردة الفعل المتوقعة لهذا القرار، أى هل ستكون ردة فعل المتدربين على هذا القرار مناسبة، أى داعمة له ومشجعة، أو سيشعرون بأنه مؤذٍ ومحبط وباعث على الكراهية. وهذا أيضًا يعطى مؤشراً على قدرات المتقدم القيادية وقدراته على التعامل مع المشكلات.

ولو قال المتقدم: بأنه لا يمكن أن يحدث مثل هذا التصرف من المتدربين (أى قول أحد المتدربين "إن ماتقدمه يا أستاذ مجرد قمامة!")، فيمكنك الحكم على المتقدم بأنه ليس واقعيا؛ لأن مثل هذه التصرفات تحدث فعليًا. أما إذا قال المتقدم: إنه سيطلب من المتدرب السكوت بهدوء والإنصات للمحاضرة، فإن هذا دليل على أنه لا يملك قدرات قيادية فاعلة؛ لأنه بذلك القرار يشجع المتدربين الباقين على اتباع هذا الأسلوب المؤذى.

أما إذا كان رد المتقدم بأنه سيسأل المتدرب عن الأسباب التى جعلته يقول هذه العبارة، أو يستفسر منه ماذا يعنى بالضبط؟ أى يتقصى أبعاد المشكلة، فإن المتقدم يستحق درجات عالية فى هذه المهارة.

ومن خلال المثال السابق تستطيع الحكم على مهارات المتقدم فى حل المشكلات؛ فعدم حل المشكلات الجانبية؛ يعيق عملية التدريب، وينتج عنه قصور فى الأداء. وبإمكانك أن تحكم فيما إذا كان تصرف المتقدم ينبع من موقف دفاعى أو موضوعى. فالشخص الذى يتقصى أبعاد المشكلة هو فى الواقع ليس دفاعيًا بل موضوعيًا، ما لم يكن هناك دلائل أخرى مثل تعبيرات الوجه وحدة الصوت وما شابه ذلك. وعادة ما يحاول المتقدم إظهار حسن التعامل واختيار الكلمات أثناء المقابلة؛ فأحيانًا يظهر التبسم، ولين الصوت، ويظهر شيئًا من الابتهاج أثناء الرد على الأسئلة، أى أن المتقدم قد يقول للمتدرب فى المثال السابق: "ستفهم أهمية ما نقدمه إذا بقيت هادئًا"، فى حين أن المعنى الحقيقى لهذه العبارة هو "اصمت ولا تتحرك"!.

وهناك العديد من المواقف الافتراضية التى يمكن التفكير فيها، منها مثلاً أن تسأل المتقدم: ماذا سيفعل إذا تأخر اثنان من الطلاب الاثنى عشر لمدة عشر دقائق بعد بدء المحاضرة؟ أو تسأل المتقدم: ماذا سيفعل إذا حضر جميع المتدربين ولكنهم لم يحضروا كتبهم؟ ولكى تستطيع الحكم على صحة قرارات المتقدم، حاول أن تعرف ما إذا كانت هذه القرارات منطقية وعقلانية ...، إلخ. وفيما لو لم يتخذ المتقدم قراراً يذكر، ماذا ستكون النتائج.

ولكى تتمكن من الحكم على المهارات القيادية للشخص، انظر إلى ما تتركه قراراته من أثر على الآخرين، أى هل هذه القرارات تجذب الآخرين أو تبعدهم؟ وهل تثير المشكلات أو تحد منها؟ وهل الشخص يحاول استخدام عبارات منمقه فى حين أنه يقصد أشياء مؤذية؟ وهل كانت الردود دفاعية أو موضوعية؟ ومن خلال خبرتك تستطيع أن تحكم على هذه القرارات وهل هى فعلاً تقدم حلولاً للمشكلات أو تزيدها.

ثامنًا – المرونة (القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف):

هناك عدة طرق لقياس مهارة المرونة لدى المتقدمين، فمثلاً يمكن سؤال المتقدم عن طريقة أخرى يعالج بها المشكلات التى طرحناها فى الفقرة السابقة. وستجد أن عدداً من المتقدمين لديهم حلول أخرى، فى حين تجد قلة منهم لايملكون إلا الحلول نفسها التى ناقشناها، أى ليس لديهم إلا حل واحد ويتمسكون به. كما أن هناك مجموعة قد يتعصبون لآرائهم بشدة؛ فمثلاً المتقدم الذى يزعم أنه لا يمكن أن يقول المتدرب: "ماتقدمه لنا يا أستاذ هو مجرد حثالة"، يمكنك أن تقاطعه أثناء المحاضرة، وانظر كيف سيتصرف عندما يجد نفسه أمام سؤال لم يخطط له، هل يستطيع أن يمضى فى محاضرته بهدوء بعد ذلك؟ ويمكنك بالطبع سؤال المتقدم عن أمثلة قام بها فيما يتعلق بالمرونة والحكم على ذلك.

تاسعًا – مهارات التحليل (القدرة على استيعاب وتفسير المعلومات):

هناك قليل من المديرين والمشرفين الذين يعدون مهارات التحليل متطلبات ضرورية فى المتقدمين. وهذه المهارات – فى الواقع – مهارات أساسية يجب توافرها فى كل مدرب، فمعظم عمل المدربين يتركز حول فهم معلومات قام بطرحها أشخاص آخرون فى كتب ومقررات، وتحليلها، ومن ثم إيصالها للمتدربين. ومن الطرق الجيدة لقياس هذه المهارات لدى المتقدمين أن تطرح موضوعاً عميقاً بعض الشىء، ثم تطلب من المتقدم التعليق عليه وتلخيص النقاط الرئيسة التى وردت فيه.

ومثال ذلك أن تطرح موضوع الخطوات الست لتحليل الأداء، وهى: التعرف على الأداء المرغوب، والتعرف على الأداء الحالى، وتحديد الفرق بين الأداء المرغوب والأداء الحالى، وتقدير قيمة الوصول إلى الأداء المرغوب، وتحديد الأسباب التى تعوق الوصول إلى الأداء المرغوب، ثم وضع الحلول التى تضمن الوصول إلى الأداء المرغوب. وبعد ذلك يطلب من المتقدم أن يفكر بعض الشيء فيما طرح، ثم يبدأ بالتعليق على ماسمعه. وهنا يجب متابعة المتقدم فيما يتعلق بترتيب هذه الخطوات، ومدى الالتزام بالتسلسل المنطقى، ودقة المعلومات، ... إلخ. وبناء على ذلك يمكن الحكم على مهارات المتقدم التحليلية. وبالإمكان تتبع قدرات المتقدم التحليلية خطوةً خطوةً خلال ذكر الخطوات الست، مع الأخذ فى الحسبان أن قدرات المتقدمين تختلف فى هذا الجانب بشكل كبير. فهناك متقدمون باستطاعتهم أن يذكروا هذه الخطوات الست متسلسلة وبدون أخطاء، بل مع ضرب أمثلة على كل خطوة، وهناك بعض المتقدمين قد لا يستطيعون التحدث عن واحدة أو اثنتين بطريقة منطقية.

عاشرًا – حل المشكلات (القدرة على حل المشكلات غير المتوقعة بطريقة بناءة):

إن معظم الأشخاص لا يقومون بتطوير مهاراتهم على حل المشكلات، وبالتالى فإنه يجب البحث عن المتقدمين الذين يستطيعون التعامل مع المشكلات بطريقة إيجابية. ولذلك فإنه يجب التركيز على المتقدمين الذين لديهم بعض الروية، ولا يميلون إلى الأساليب الدفاعية أو الهجومية. ويمكن الحكم على مهارات المتقدم فى هذا الجانب من خلال إجاباته عن الأمثلة التى عرضناها فى فقرة اتخاذ القرار السابقة. كما يمكن سؤال المتقدم عن بعض المشكلات التى واجهها وكيف قام بحلها، ويتم الحكم على قدراته من خلال ذلك، وفيما إذا كانت إجابات المتقدم دفاعية أو منمّقة، وننظر هل كانت الحلول جيدة: أى لم تساهم فى تفاقم المشكلة، وكيف كانت ردة فعل الآخرين عليها.

ونظرًا لأهمية حل المشكلات التى تعترض العملية التدريبية، فإننا سنناقشها بالتفصيل فى مكان آخر فى هذا الكتاب.

أما المهارات السبع المتبقية والتى ذكرناها عند الحديث عن عمل المدربين فى الفصل الثانى، فإنها مهارات مرغوبة فى المتقدم، وليست بالضرورة مطلوبة فى كل متقدم، وتعتمد أهمية توافر هذه المهارات فى المتقدم على طبيعة المواد التى سيقوم المدرب بالتدريب فيها. ولننظر إلى هذه المهارات فيما يلى:

- التغذية الراجعة (القدرة على إعطاء تغذية راجعة تحضيرية وتطويرية):

إن إعطاء التغذية الراجعة عملية أساسية فى عمل المدرب، وتنقسم التغذية الراجعة إلى قسمين: تعزيزية، وتحضيرية. والتغذية التعزيزية: هى التى تُعْطَى بعد إنهاء العمل الجيد، وتهدف إلى تثبيت الأداء. أما التغذية التحضيرية فتُعْطَى قبل العمل المرغوب إنجازه بهدف دفع الشخص إلى الأداء المطلوب. ويتناول الفصل الثانى عشر هذا الموضوع بالتفصيل.

وهناك طريقتان لقياس قدرة المتقدم على إعطاء التغذية الراجعة: **الأولى**: أن يطلب من المتقدم أن يصف كيفية إعطاء التغذية الراجعة، ثم يتم الحكم على ما إذا كانت الطريقة التى اتبعها تعزز السلوك الإيجابى وتقلل السلوك السلبى أو لا. والطريقة **الثانية**: هى أن يطلب من المتقدم إعطاء تغذية راجعة حول أسلوب المقابلة؛ وبمعنى آخر يُطْلَب من المتقدم أن يعطى رأيه فى الأشياء التى يفضل أن تستمر فى المقابلة، والأشياء التى يفضل تغييرها. وهذا المثال يتيح لك معرفة هل المتقدم يمتلك مهارة المخاطرة بإعطاء وجهة نظره التى قد لا تروق للآخرين، كما أنها تعطى مؤشراً على مرونة المتقدم، إذ إن هذا الإجراء غير متبع عادة فى المقابلات.

وإذا قمت بهذا المثال، فإنه يجب أن يكون لديك ميل لسماع الآراء التى قد يطرحها المتقدم حول أسلوب المقابلة، ويمكنك التعليق عليها فقط بكلمة "شكراً". وإذا كان ماطرحه المتقدم غير واضح، فإن بإمكانك أن تطلب منه زيادة فى الإيضاح. وهناك الكثير من المتقدمين لايملكون مهارة إعطاء التغذية الراجعة، سواء التحضيرية أم التعزيزية، ولكن من الأفضل أن يكون لدى المتقدم بعض القدرة على إعطاء التغذية الراجعة. وإذا لم يكن لدى المتقدم مهارة فائقة فى إعطاء التغذية الراجعة، فإن بالإمكان تطويرها فيما بعد، أى بعد أن يتم توظيفه.

- مهارة طرح الأسئلة (القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن وجود تفاعل إيجابى):

وهذه المهارة يمكن قياسها بسهولة من خلال متابعة الأسئلة التى يطرحها المتقدم أثناء المقابلة، أو من خلال إجاباته عن الأسئلة المفتوحة التى تبدأ عادة بـ "ماذا"، "من"، "أين"، "لماذا"، "متى"، "كيف". وهذه الأسئلة تستدعى إجابات طويلة بدلاً من الأسئلة المغلقة التى تكون إجاباتها نعم أو لا. ويمكن تقويم الأسئلة التى يطرحها المتقدم من خلال المعايير التى سترد فى الفصل التاسع. وبالرغم من أن هذه المهارة مطلوبة فى معظم المدربين، الا أنه يمكن تطويرها فيما بعد، ولذلك فإنها من المهارات المرغوبة وليست المهارات المطلوبة.

- **المشاركة (القدرة على دفع الآخرين إلى المشاركة):**

يمكن تطوير مهارة دفع المتدربين إلى المشاركة فيما بعد مثل مهارة طرح الأسئلة. ومن الصعب قياس هذه المهارة فى المقابلة الشخصية، ولكن يمكن ملاحظة ما إذا كان المتقدم يحفز الآخرين إلى المشاركة فيما لو قام المتقدم بإلقاء محاضرة قصيرة وفقًا للمعايير الواردة فى الفصل السادس. ويمكن سؤال المتقدم عن أمثلة تتعلق بمهارته فى دفع الآخرين إلى المشاركة، ومن ثم تقويم هذه الأمثلة. ويمكن طرح موقف افتراضى أخفق فيه المدرب فى دفع المتدربين إلى المشاركة، ثم يطلب من المتقدم أن يعالج هذا الموقف. ومن خلال ذلك يمكن قياس قدرة المتقدم وفقًا لمعايير الأداء فى الفصل السادس.

- **المبادرة (القدرة على المبادرة):**

يؤدى المدربون عملهم عادة دون مراقبة مكثفة، وبالتالى فإن المدربين القادرين على المبادرة أفضل. وهناك ثلاث طرق لجمع المعلومات حول توافر هذه المهارة لدى المتقدم؟ الأولى: هى طرح موقف افتراضى يستدعى المبادرة؛ كأن يطلب من المتقدم معالجة الموقف التالى: كان المدرب يلقى محاضرته التى يحضرها - هذه المرة - المشرف على مراقبة الأداء، وبعد عشر دقائق من بدء المحاضرة جاء ثلاثة من المتدربين الذين تأخروا عن المحاضرة لتناول طعام الغداء؛ وكان زملاؤهم قد ذكروا أثناء التحضير أنهم يبحثون عن مواقف لسياراتهم. ماذا سيفعل المتقدم لمعالجة هذا الموقف؟ هل سيبادر ويسأل المشرف عما يجب أن يفعله؟ ومن خلال هذا المثال يمكننا أن نرى هل قام المتقدم بحل الموقف من تلقاء نفسه أو أنه سيطلب العون من المشرف الذى كان ضمن الحضور. والطريقة الثانية لقياس هذه المهارة لدى المتقدم: هى سؤاله عن التجارب السابقة، وهل كان فيها ما يدل على أنه يبادر بالأعمال من تلقاء نفسه أو بمعاونة الآخرين؟ والطريقة الثالثة: هى أن يسأل المتقدم عن الأشياء المتضادة، مثل: هل يفضل ابتداع أشياء جديدة فى مجال العمل (سمة المبادرة)؟ أو يفضل الاحتفاظ بالقديم؟

- **إدارة الفئات المختلفة (القدرة على إدارة أشخاص من خلفيات ثقافية متعددة):**

سواء أكانت هذه المهارة متطلبًا أساسًا أم فقط صفة مرغوبة فى المتقدم، فإن ذلك يعتمد على نوعية المتدربين الذين يحضرون الدورات التدريبية التى تقيمها مؤسستك؛ فمثلاً إذا كان جمهور المتدربين ينتمون إلى خلفية ثقافية واحدة، فإن هذا المتطلب قد لا يكون مهمًا. وهنا يمكنك التركيز على الأشياء أو المعلومات التى تبين قدرة المتقدم على إدارة

عدد كبير من الأشخاص. وحاول أن تلاحظ ماإذا كان المتقدم قادراً على تحييد العناصر المشتركة بينه وبين المتدربين أثناء التعامل، مثل: العرق، والجنس، والعمر، والرغبات الشخصية، ... إلخ. وحاول أن تعرف مدى تعامل الشخص مع الأشخاص ذوى المراتب العليا، والأشخاص ذوى الخبرات الأفضل. وهنا يمكن سؤال المتقدم: هل يفضل العمل مع الأشخاص المتساوين معه فى المرتبة؟ أو مع جمع أكبر من الأشخاص؟

– المخاطرة (القدرة على اتخاذ الخطوات التى لم يسبق التخطيط لها من أجل تحقيق الأهداف):

إن العديد من الأشخاص ليس لديهم الاستعداد للمخاطرة، وتتحكم طبيعة المناهج التى تقدمها مؤسستك التدريبية فيما إذا كانت هذه المهارة ضرورية أو اختيارية. وهذه المهارة ليست مفضلة فى كل الأحوال، خصوصا فيما يتعلق بالتدريب على إجراءات السلامة، حيث يجب عدم المخاطرة، ولكنها قد تكون مطلوبة فى مواد مثل البرامج الإبداعية، أو البرامج التى تتناول المخاطرة والمغامرة.

ولابد أن العديد من المواقف التى تخلقها طبيعة المقابلة ستعطى تصوراً عن مدى المخاطرة لدى المتقدم؛ فمثلا عندما يُطْلَب من المتقدم أن يقدم محاضرة أو عرضاً قصيراً، فإن هذه مخاطرة يتعرض لها فى المقابلة، ويمكن الحكم عليه من خلال ذلك. كما أن العديد من القرارات التى يتخذها المتقدم أثناء المقابلة تنطوى على مخاطرة أيضاً.

ويمكن أن يطلب من المتقدم – إضافة إلى ما سبق – أن يصف قدرته على المخاطرة على مقياس من (١) إلى (١٠)، ويسوق أمثلة على ذلك. لاحظ هل الأمثلة تعكس المقياس الذى وضعه المتقدم لنفسه أو لا؟

– المهارات الكتابية (القدرة على الكتابة والإنشاء بوضوح من أجل تحقيق الأهداف):

تتطلب بعض المواد التدريبية مثل "الكتابة فى قطاع الأعمال" درجة عالية من المهارات الكتابية والإنشائية، فى حين لا تتطلب بعض المواد التدريبية الأخرى قدراً كبيراً من هذه المهارة. وإذا كانت الوظيفة المرشح لها المتقدم تتطلب قدًرا كبيراً من المهارات الكتابية فيمكن أن يطلب من المتقدم أن يكتب توضيحاً يبين فيه مدى موافقة مهاراته لمتطلبات الوظيفة المرشح لها، ثم يتم تقويم ذلك وفق معايير الكتابة الجيدة، وينظر إلى مدى تنظيم الأفكار ووضوحها، وهل كانت النقاط الواردة تدعم المتطلبات أو لا، مع ملاحظة الالتزام بقواعد اللغة. وهذه المعايير يمكن ملاحظتها أيضاً أثناء تصفح أوراق المتقدم فى مرحلة ما قبل المقابلة الشخصية، والتى تعكس عادة مهارات الشخص الكتابية إلى حد ما. ومن غير المستحسن أن يطلب من المتقدم وصف مهاراته الكتابية؛ لأن ماسيقوله دليل على قدرته على التخاطب وليس الكتابة.

ويمكن الحكم على هذه المهارات التى ناقشناها آنفًا خلال المقابلة. وعند قياس هذه القائمة من المهارات التى سردناها؛ فإنه يجب قياسها حسب الطرق والوسائل التى قدمنا.

وقد يستغرق هذا المنهج المبنى على المهارة فى المقابلات بعض الوقت فى الإعداد، ولكن باتباع الأمثلة التى سقناها فى الفقرات السابقة يمكن تقليص مدة الإعداد. وبعد إجراء العديد من المقابلات حسب هذا المنهج، سيصبح وقت الإعداد أقل، وسيبقى لديك منظومة من الأمثلة والتمارين التى يمكن استخدامها فى المقابلات لسنوات قادمة. وقد لا تكون متخصصا فى التقويم، ولكنك بلا شك ستكون قادراً حسب هذا المنهج على اختيار مدربين يمكنهم أداء الأعمال المناطة بهم بتميز.

نموذج المقابلة:

بعد أن تقوم بحصر الأمثلة والتمارين التى ستستخدمها فى المقابلة، فإنه يمكنك إعداد نموذج المقابلة (عرض رقم ٣-٢). وقد تم تصميم النموذج كى يجعلك قادراً على إجراء مقابلة سهلة ومريحة وفعالة وفقًا للمنهج المبنى على المهارة. ويتبع هذا النموذج تسلسلاً منطقياً؛ حيث يبدأ بالترحيب بالمتقدم وينتهى بملاحظاتك حول المقابلة، كما أنه يمنحك مساحة للأمثلة والتمارين الافتراضية التى ستستخدمها أثناء المقابلة، وتسجيل ملاحظاتك عليها. وفى الفقرة التالية، تتضح الصورة أكثر فيما يتعلق باستخدام النموذج فى بداية المقابلة الشخصية.

إجراء المقابلة الشخصية:

يتكون المنهج المبنى على المهارة لإجراء المقابلات من ستة أجزاء رئيسة، أولها: توفير الجو المناسب لإجراء المقابلة. عادة ما يشعر المتقدم بشئ من التوتر أثناء المقابلة؛ ولذلك فإنه يجب على المسؤولين والمشرفين على المقابلة توفير مناخ مناسب ومريح لتخفيف حدة القلق لدى المتقدم. وستكون المقابلة نتيجة لذلك – وفقًا للمنهج المبنى على المهارة – مختلفة جداً عن كل المقابلات التى مرّ بها المتقدم من قبل. وبالتالى فإنه من الواجب أن لا تسبب قلقًا آخر يضاف على القلق الموجود سلفًا لدى المتقدم.

ولتبدأ المقابلة بتحية المتقدم والترحيب به كى تبعث فيه الشعور بالتفاؤل، ولكى يشعر أنك ستجرى معه مقابلة تعتمد على المنهج المبنى على المهارة، الذى يهدف إلى إجراء موازنة موضوعية بين متطلبات العمل ومهارات المتقدم. ومن هنا يشعر المتقدم أنكما تعملان من

أجل هدف واحد. تأكد أن المتقدم حصل على الوقت الكافى لمعرفة أوصاف العمل، بما فى ذلك قائمة المتطلبات؛ وإذا لم يسبق له الاطلاع على هذه الأوصاف فامنحه الوقت الكافى لقراءتها. أشعر المتقدم بأن هذه المقابلة مختلفة فى منهجها، واسرد له الخطوات التى ستمر بها فى المقابلة: أى أخبره بأنك ستقدم له بعض المعلومات عن المؤسسة، وعن العمل، ... إلخ. ثم أخبره بأنك ستناقش معه المعلومات الواردة فى طلب التقديم، بما فى ذلك جوانب المهارات، ومن ثم إعطاء فرصة لطرح الأسئلة. أخبر المتقدم بأنك ستدون بعض الملاحظات عن النقاط التى سيذكرها المتقدم بهدف تذكرها لاغير.

وتقوم فى الخطوة الثانية من المقابلة بإعطاء المعلومات اللازمة عن العمل أو المؤسسة التدريبية التى تتبع لها، وعن نظام الأداء للمدربين، وعن معايير الأداء، وذلك لمدة خمس دقائق على الأقل.

وتذكر دائماً بأنه يجب أن يكون التركيز فى المقابلة على المتقدم وليس على من يقوم بإجراء المقابلة. وإذا أردت إضافة معلومات أثناء مراحل المقابلة، أو رأيت أن المتقدم شخص متميز جداً، وتود أن تضيف معلومات من شأنها أن تجذبه للعمل أكثر، فاجعل ذلك فى نهاية المقابلة، ولا تقحم هذه المعلومات فى الوقت المخصص لفقرات أخرى. وبداية المقابلة عموماً تهدف إلى خلق جو مريح، وإيصال المعلومات اللازمة عن العمل.

أما الخطوة الثالثة فيجب أن تركز على مناقشة معارف المتقدم ومؤهلاته وخبراته. ويجب أن تخبر المتقدم بأن اختياره أصلاً للمقابلة تم بناء على مواطن القوة التى برزت من خلال أوراقه التى تقدم بها. ويجب أن تراجع مع المتقدم تلك المعلومات التى وردت فى طلب التقديم، وإذا كان لديه أى اضافة، دوّن ملاحظاتك عن الأشياء التى قد يضيفها المتقدم، ثم انتقل إلى فقرة المهارات.

يجب أن يكون التركيز فى الخطوة الرابعة على المهارات، حيث يجب أولاً إخبار المتقدم بالخطوات التى سترد فى هذه الفقرة، ثم نفذ هذه الخطوات حسب التتابع الذى ذكرته للمتقدم؛ وبمعنى آخر دع المتقدم يعرف ماهى الخطوات القادمة. ولا يجب عليك تقديم تفاصيل أكثر مما يجب، فمثلاً إذا أردت سؤال المتقدم عن كيفية إعداده لهذه المقابلة، فاسأله سؤالاً مباشراً، ودوّن ملاحظاتك على الإجابات التى سيقدمها، ثم اشكره بعد كل إجابة؛ وتذكر أن تدون ملاحظاتك عن كل إجابة؛ لأن هذا سيساعدك فيما بعد عند اتخاذ قرار الاختيار. وقد تحتاج إلى أن تتدرب بعض الوقت على تدوين الملاحظات، ولكن ستصبح هذه المهارة سهلة بعد التدريب.

وكبداية جيدة لفقرة المهارات، يمكنك أن تسأل المتقدم أن يصف مدى رغبته فى هذا العمل بالذات. ويمكن طرح هذا السؤال أيضًا فى نهاية المقابلة، فتقول: "الآن بعد أن تكوّن لديك فكرة جيدة عن هذا العمل (أو الوظيفة) كيف ترى رغبتك فيه؟". وسؤال المتقدم عن رغبته فى العمل له عدة مزايا؛ فهو يدعو المتقدم للحديث، ويسمح له بإعطاء فكرة عن مستوى رغبته فى العمل، ويشعره بشئ من الارتياح. وهذا أيضًا يتيح لك فرصة تقويم انطباعات المتقدم المبدئية عن العمل، وهل هى منطقية أو لا. كما أنه يتيح لك ملاحظة بعض الصفات الشخصية للمتقدم مثل المرح والحيوية.

ويتبع ذلك سؤال المتقدم عن الخطة أو الترتيبات التى قام بها للإعداد لهذه المقابلة، ويتم تدوين الملاحظات حول إجابات المتقدم. ومن هنا تتدرج المقابلة نحو الأمثلة والتمارين الصعبة التى ترغب فى طرحها على المتقدم؛ مثل فقرات حل المشكلات وتحليل المعلومات، والتى تكون عادة قريباً من نهاية المقابلة. ويعتمد تدرج المقابلة على مستوى الارتياح لدى المشرف على المقابلة، وعلى الخبرة الذاتية فى إجراء المقابلات. وبصرف النظر عن تسلسل الفقرات المطلوبة فى مجال قياس المهارات، يجب أن لا تغفل أيًا منها، والسبب فى ذلك هو أنك ستقوم بمقارنة إجابات المتقدمين جميعًا فى النهاية. وبالتالى فإنه يجب استخدام سيناريو موحد لتكون المقارنة صحيحة. وقبل أن تنتهى فقرة المهارات، يجب سؤال المتقدم إذا كان لديه أى معلومة يود إضافتها، وتسجل ذلك ضمن المعلومات الإضافية.

تتناول الخطوة الخامسة من المقابلة ذات المنهج المبنى على المهارة عملية تقويم الصفات الشخصية. فمن خلال مراحل المقابلة لابد أنك لاحظت العديد من الصفات. وإذا كان هناك صفة تتوقع أنك لم تلاحظ ما يدل عليها، فإنه بإمكانك سؤال المتقدم كيف يقوم هذه الصفة لديه، وتطلب منه أمثلة تدعم ذلك التقويم. وكخيار آخر، يمكنك أن تطلب من المتقدم أن يقوّم نفسه على مقياس يتدرج من عالٍ جداً إلى منخفض جداً، وتضع كل الصفات التى ترغب فى قياسها. أما الطريق الثالثة فهى أن تطرح كل صفة وضدها، ثم تطلب من المتقدم أن يختار أيهما أقرب إلى شخصيته. فمثلاً إذا كنت تبحث عن شخص يجيد العمل من خلال الفريق، فيمكنك أن تسأل المتقدم: هل يفضل العمل ضمن مجموعة من الأشخاص، أو الإنجاز الفردى؟ وستكون فى نهاية المقابلة واثقًا من الحصول على المعلومات التى تحتاج إليها، مما يمكنك من الحكم على المتقدم فى جانب الصفات، سواء أكانت هذه الصفات متطلبًا أساسيًا فى المتقدم، أم صفات يُفَضَّل توافرها فى المتقدم ولكنها ليست إلزامية.

أما الخطوة السادسة والأخيرة، فهى حول طريقة إنهاء المقابلة. وهنا يجب سؤال المتقدم عما إذا كان لديه أسئلة أو تعليقات يرغب فى طرحها. ويمكنك أن تشرح له وجهة نظرك فيما إذا كنت تعتقد أن فرصته فى الحصول على العمل كبيرة؛ وهنا يمكنك أن تقول ببساطة: "بالرغم من أننا مازلنا نجرى مقابلات للمتقدمين، إلا أننى أرى أنك مرشح قوى للعمل، وأود أن أشكرك على حضورك".

أما إذا رأيت أن فرصة المتقدم فى الحصول على العمل ضعيفة، فإنه يمكنك أن تقول: "لقد قابلنا العديد من المتقدمين الذين يملكون مهارات وقدرات أكبر، ومن هنا فإننى أود أن أشير إلى أن فرصتك فى الحصول على العمل ربما تكون ضعيفة مقارنة بهم، ولذلك لا أود أن تبقى منتظراً وحائراً هل حصلت على الوظيفة أو لا". وتستخدم هذه الطريقة فقط بعد إجراء عدد من المقابلات. وهذه التغذية الراجعة مهمة جداً من أجل جعل المتقدم يخرج بانطباع مبدئى عن فرصته فى الحصول على الوظيفة من عدمها. ومن خلال الخبرة فإن المتقدمين الأقوياء يثمّنون دائماً معرفة ذلك الانطباع عنهم، أما أولئك المتشككون فى قدراتهم، فإنهم أيضاً يثمنون معرفة النتيجة مسبقاً بدلاً من الانتظار فترة لا يدرون فيها هل حصلوا على العمل أو لا.

ومع أن هناك من يثمن هذه الطريقة ويقدرها، الا أن عدداً من المتقدمين قد يسألون عن أسباب عدم عدهم متقدمين أقوياء للعمل، ويجب ان لا ينزعج المشرف على المقابلة من الرد على أسئلتهم واستفساراتهم، بل يجيب عنها بكل ارتياح. وإذا شعرت أنه ليس بإمكانك الإجابة عن هذه الأسئلة فى نهاية المقابلة، فانتظر حتى الوقت المناسب، وبامكانك العودة إلى الملاحظات التى دونتها حول متطلبات العمل وقدرات المتقدم، لتوضح كيف أن المتقدم غير مناسب لهذه المتطلبات.

ومن الأشياء التى يجب عليك أن تعملها فى نهاية المقابلة، أن تسأل المتقدمين الأقوياء عن مدى تقويمهم لرغبتهم فى الحصول على هذا العمل، خصوصاً أن المقابلة قد انتهت. وهذا يوفر معلومة أخيرة لها أهميتها فى الاختيار، خصوصاً إذا كان المتقدمون متقاربين فى النتائج. ومن هنا يتم إنهاء المقابلة بإخبار المتقدم – خصوصاً المرشحين الأقوياء – بموعد الاختيار، وكيف سيتم إشعارهم بذلك، ثم يقدم لهم الشكر على مشاركتهم فى المقابلة.

وهناك بعض الأوقات التى تتم فيها عملية اختيار المتقدمين أثناء المقابلة. وعادة ما يتم ذلك عندما يكون عدد المتقدمين أقل من عدد الوظائف المتاحة، ويكون لديهم المتطلبات الأساسية التى تم رصدها فى مرحلة ما قبل المقابلة، ثم جرى التأكد منها أثناء المقابلة. وفى هذه

الحالات فإنك ربما ترغب فى جذب المتقدم وعرض الوظيفة عليه، حيث تطلب من المتقدم أن يفكر فى الوظيفة لمدة خمس دقائق، وخلال هذا الوقت فكر أنت فى أفضل الطرق لعرض الوظيفة عليه. وبعد انقضاء الوقت، أخبر المتقدم أنه سيكون مدرباً رائعًا من خلال المؤهلات التى يحملها، والمعارف والخبرات، ثم تنهى المقابلة بسؤال المتقدم: هل قبل العرض أو لا؟

وفى نهاية كل مقابلة، امنح نفسك بعض الوقت لمراجعة ملاحظاتك، وإنهاء تعليقاتك وتوضيحها، وقم كذلك بتعبئة نموذج اختيار المدرب.

عرض (٣-٢): نموذج مقابلة المدربين

الاسـم: ----------------

الهاتف: ----------------

التاريخ: ----------------

---

١ - أ - *الترحيب بالمتقدم.*

ب - *شرح الهدف من المقابلة.*

ج - *استعراض الفقرات الرئيسة فى المقابلة.*

---

٢ - *تقديم المعلومات اللازمة عن العمل والمؤسسة التدريبية.*

---

٣ - أ - *تهيئة قائمة المهارات والمؤهلات والمعارف والخبرات للمتقدم، التى تم تحضيرها قبل المقابلة.*

ب - *مناقشة القائمة مع المتقدم.*

ج - *تسجيل المعلومات الإضافية.*

---

٤ - أ - *سؤال المتقدم عن مدى رغبته فى العمل، مع ملاحظة الصفات الشخصية، وتسجيل الملاحظات تجاه ذلك.*

ب – استعراض قائمة المهارات التى تم إعدادها قبل المقابلة، والأمثلة والتمارين التى ستستخدم لقياس هذه المهارات، مع تدوين إجابات المتقدم أمام كل فقرة على النحو التالى:

		ملاحظات
المهارة:	التخطيط والتنظيم	
التمرين:	كيف أعددت لهذه المقابلة؟	________________
المهارة:	________________	________________
التمرين:	________________	________________
المهارة:	________________	________________
التمرين:	________________	________________
المهارة:	________________	________________
التمرين:	________________	________________

---

٥ – قائمة بالصفات المطلوبة لدى المتقدم (التى تم إعدادها قبل المقابلة)، مع تسجيل الملاحظات.

١ –	٦ –
٢ –	٧ –
٣ –	٨ –
٤ –	٩ –
٥ –	١٠ –

– إعطاء المتقدم فرصة لطرح الأسئلة.
– إعطاء المتقدم تغذية راجعة حول إمكانية ترشيحه للعمل.
– سؤال المتقدمين الأكفاء عن تقويم رغبتهم فى العمل (اختيارى).
– إشعار المتقدم بتاريخ إعلان النتائج وكيف ستعلن وأى ترتيبات تم عقدها مع المتقدم.
– شكر المتقدم على الحضور للمقابلة.

هذا النموذج مجرد مثال، ويمكن تعديله بما يتوافق مع المتطلبات الخاصة بالمؤسسة التدريبية.

مرحلة ما بعد المقابلة:

يستخدم النموذج السابق (٣-١) بعد إنهاء كل مقابلة من أجل رصد تقويم أداء المتقدم أثناء المقابلة من حيث: المعارف والمؤهلات والخبرات، كما يتضمن تقويماً للصفات حسب طريقة القياس التى شرحناها (عالٍ - منخفض - ... إلخ). وبمجرد انتهائك من تعبئة نموذج اختيار المدربين، فإن عملية الاختيار ستكون سهلة ومباشرة، وهى ببساطة اختيار الأشخاص الذين حققوا درجات مرتفعة فى المجالات المطلوبة (المعارف، الخبرات، المؤهلات). وإذا ظهر أن هناك بعض المتقدمين متساوين فى المعدلات، فإن بالإمكان مراجعة الجوانب الأخرى المرغوبة (المهارات التى يفضل توافرها فى المتقدم، ولكنها ليست إلزامية) لكى تساعد فى عملية الترجيح، ومن ثم الاختيار. وإذا بقى بعد ذلك أشخاص متساوون فى النتيجة، فإن بالإمكان مراجعة تقويم مدى الرغبة فى العمل لدى المتقدم، والذى تم رصده أثناء المقابلة. وإذا بقى بعد ذلك أشخاص متساوون، فإن بالإمكان الاستعانة بزملاء العمل فى اختيار الأنسب.

وبعد أن تفرغ من عملية الاختيار، فإنه يجب عليك أن تخبر المتقدمين الذين تم اختيارهم، والذين تتوقع أن يكونوا مدربين متميزين، وأخبرهم بالمهارات والقدرات التى تم اختيارهم بناء عليها، والحكم عليهم تبعاً لذلك بأنهم سيكونون مدربين متميزين، واشرح لهم مدى سعادتك بانضمامهم إلى المؤسسة التى تعمل بها. وبعد أن تقابل المرشح شخصياً (أى بعد حصوله على الوظيفة)، اشرح له الجوانب التى تتمنى أن يقوم بتطويرها وتنميتها. وغالباً سيكون المتقدم سعيداً بفرصة الحصول على الوظيفة، ومستعداً لتقبل أى توجيهات تتعلق بالجوانب المطلوب تطويرها وتحسينها، وربما يفرح بتلك التوجيهات؛ لأنه يعدها مبادرة حسنة منك من أجل تحقيق التميز الذى يتمناه (وهو الجانب الذى سنتطرق إليه فى الفصل الرابع عشر).

أما أولئك الأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ، فيجب إشعارهم بأنه تم اختيار أشخاص آخرين بدلاً منهم. ولابد أن تكون على استعداد بأن تشرح لهم لماذا لم يتم اختيارهم، مستعيناً بالنموذج (٣-١)، والنموذج (٣-٢)، فى إعطاء التغذية الراجعة المطلوبة لهم.

وأخيراً يجب عليك إكمال الأوراق الرسمية التى قد تتطلبها أنظمة العمل فى المؤسسة التى تتبع لها، وكذلك الجوانب القانونية: أنظمة العمل، وقوانين التعاقد. وبانتهائك من عملية اختيار المدربين، سيتكون لديك أدوات وخبرات يمكنك الاستفادة منها لسنوات قادمة. وتذكر أن عملية الاختيار هذه هى جزء لا يتجزأ من نظام أداء المدربين؛ لأنها تكفل توافر المهارات والمعارف والخبرات والصفات التى تحقق التميز.



الفصل الرابع
إيصال التوقعات إلى المدربين

يحقق المدربون التميز إذا عرفوا ما هو الأداء المتوقع منهم.

يقدم هذا الفصل مفهوم معايير الأداء، ويتناول كيفية توظيف هذه المعايير في تحديد الأداء المتوقع من المدرب، مع ربط هذه المعايير بطبيعة عمل المدرب. وكما أشرنا آنفًا، فإن المدربين يحققون التميز إذا عرفوا ما هو الأداء المتوقع منهم. غير أن معظم المؤسسات التدريبية لا توضح للمدربين ما هو الأداء المتوقع منهم، أو ربما لا توصل هذه التوقعات بالشكل المطلوب؛ وعندما يحدث ذلك فإن الأشخاص لن يحققوا النتائج المتوقعة. وإذا سمعت شخصًا يقول: "لم أكن أعلم أنك تتوقع هذا مني"!، أو "لم تبلّغني بأنه يجب عليّ عمل هذا الشيء"، فإن هناك مشكلة بلا شك.

وعندما لا يعرف الأشخاص بالتحديد ماهو المتوقع منهم، فإنهم غالبًا يقضون وقتهم في أعمال لم تطلب منهم، وبالتالي ليس لها قيمة. وقد لاحظت ذات مرة أن هناك موظفًا يقضي ساعات طوالاً في تطوير دليل إداري يهدف إلى تطوير قدرات المؤسسة التي يعمل بها في تسجيل البيانات المالية، رغم أن الإدارة مقتنعة بالطريقة المتداولة، وليس لديها رغبة في تطوير مثل هذا الدليل. بل إن الإدارة قد تستاء عندما تعرف مدى الجهد الذي بذل في سبيل تطوير هذا الدليل الذي لن يكون له فائدة. ومن هنا فإن الخسارة ليست في وقت الموظف الذي ذهب سدى وحسب، بل أيضًا في المال الذي صرف في هذا العمل.

وعندما تكون توقعات الأداء غير موضحة للمدربين بشكل كافٍ، فإن الأشخاص لا يدركون ما هو الأهم. أما عندما تكون توقعات الأداء واضحة ومفصلة، فإن الأشخاص يعرفون ما هي الإنجازات المطلوبة، مما يساعدهم في تركيز الوقت والجهد لإنجازها. ويمكن إيصال التوقعات المطلوبة إلى المدربين عبر طرق عدة؛ منها: الإدارة بالأهداف، أسلوب تحديد الهدف، أو عبر معايير الأداء.

وتوصيل التوقعات عبر معايير الأداء هي الطريقة الأقل شيوعا، ولكنها ناجحة، فمعايير الأداء توضح الحد الأدنى من الأداء المطلوب، في حين تعتمد الإدارة بالأهداف، وطريقة تحديد الهدف، على توضيح الإنجازات المطلوبة فقط. أما المعايير فتقوم بمساعدة الأشخاص على

تحديد السلوك المرغوب، والسلوك الذى يمكن ملاحظته، وكذلك السلوك الذى يمكن قياسه. وتقوم معايير الأداء كذلك بقياس مدى المداومة أو الاستمرار فى عمل السلوك المرغوب، وتستخدم كلمة "دائمًا" للدلالة على اتباع السلوك المرغوب بشكل دائم لا يقل عن (٩٠٪) من عدد المرات، وتستخدم كلمة "عامة" للدلالة على حدوث نفس السلوك بنسبة (٧٥٪)، أما عبارة "من وقت لآخر" فتدل على حدوث السلوك المرغوب بنسبة (٥٠٪).

ولقد تجنبنا هنا استخدام عبارات مثل "يحدث باستمرار"، أو "لايحدث قطعيًا"، والتى تستخدم غالبًا فى قائمة معايير الأداء، والسبب فى تجنب تلك العبارات أنه – من خلال الخبرة الشخصية – لايوجد أداء يمكننا أن نقول إنه يتكرر بشكل مستمر(أى ١٠٠٪)؛ ولا يمكننا أن نقول إن هناك أداء لن يحدث قط. وهنا لا بد أن نتذكر أن معايير الأداء هى فى الأساس مقولات أو عبارات تُعْنَى بالحد الأدنى من الأداء المقبول، وليس الحد الأعلى. وتعد معايير الأداء من أصعب الطرق الثلاث لإيصال توقعات الأداء للمدربين، ولكن الفترة الزمنية التى تغطيها أطول من الفترة الزمنية التى تغطيها الإدارة بالأهداف، أو أسلوب تحديد الهدف، اللتان يتم تطويرهما بشكل سنوى.

ويتم وضع معايير الأداء مرة واحدة، وتتم مراجعتها بين فترة وأخرى. ولذلك فإنها طريقة مناسبة جداً لإيصال توقعات الأداء للمدربين، خاصة أن عمل المدرب لا يتغير بشكل سريع.

إن معايير الأداء الموضحة فى عرض (٤–١) قد تم عرضها على العشرات – إن لم تكن المئات – من المؤسسات التدريبية فى أمريكا الشمالية وأوربا وآسيا، وتبنتها العديد من الشركات الصناعية؛ مثل خطوط الطيران، وشركات صناعة السيارات، إلى جانب مطاعم الوجبات السريعة، وشركات الاتصالات. ومن الممكن أن تتوافق هذه المعايير تماماً مع ما تقدمه مؤسستك التدريبية، غير أن أكثرية الشركات تقوم بتعديل أربعة من هذه المعايير تقريبًا، فى حين لا تجرى العديد من الشركات أى تعديل أو تغيير على الإطلاق.

وكما أشرنا، فإن معايير الأداء هى الوسيلة المثلى لايصال توقعات الأداء إلى المدربين: أى توضح للمدرب ما هى الأشياء المتوقع منه عملها عند الإعداد للتدريب، وأثناء التدريب، وبعد التدريب (أى مرحلة تقويم التدريب). وربما نتوقع أن تستمر هذه المعايير زمنًا طويلاً دون تغيير، ولكن هذا غير صحيح؛ لأن المعايير تتأثر بتحديث المناهج، وإدارة المشاريع الخاصة، وكذلك عملية التطوير الذاتى للمدرب؛ وهى أشياء تتغير من سنة إلى أخرى. وعندما نتوقع تغييرات من هذا النوع، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف، وأسلوب تحديد الهدف أفضل من استخدام المعايير لإيصال التوقعات إلى المدربين.

عرض (٤-١) معايير الأداء للمدربين

تستخدم التعاريف التالية:

دائمًا: أى نتوقع تكرار الأداء بنسبة (٩٠٪) فى كل مرة.

عامة: نتوقع تكرار الأداء بنسبة (٧٥٪) فى كل مرة.

من وقت لآخر: نتوقع تكرار الأداء بنسبة (٥٠٪) فى كل مرة.

الجزء الأول: الإعداد للتدريب

أ - الإعداد:

١ - يقوم المدرب دائمًا بإكمال أنشطة الإعداد والتحضير فى الوقت المحدد وفق الجدول التدريبى.

٢ - يقوم المدرب دائمًا بمراجعة محتوى المادة التدريبية بما فى ذلك الأهداف فى بداية كل محاضرة.

٣ - يقوم المدرب دائمًا بمراجعة خطوات التدريب وخطة التحضير والتأكد من موافقتها للأهداف.

٤ - يتأكد المدرب دائمًا من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة حسب الترتيب المطلوب.

٥ - يتأكد المدرب دائمًا من جاهزية القاعة التدريبية، وتوافر أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية.

٦ - يتأكد المدرب دائمًا من أن المستلزمات التدريبية متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبى.

٧ - يتأكد المدرب دائمًا من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب.

٨ - يتأكد المدرب دائمًا من أن جميع الكتيبات والمذكرات التى يتم إرسالها وتوزيعها عادة قبل بداية التدريب قد أرسلت فى الوقت المطلوب حسب الجدول الزمنى.

٩ - يقوم المدرب دائمًا بمراجعة قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهارات كل منهم ومستواه المعرفى، والتأكد من أن المتطلبات السابقة للدورة متوافرة فيهم.

١٠- يقوم المدرب عامة بمراجعة تقويم الدورة السابقة (إذا كان متوافرًا) بهدف تحسين الأداء فى الدورة الحالية.

الجزء الثانى: التدريب الفعلى (داخل القاعة التدريبية)

ب - حفز المتدربين إلى المشاركة:

١١- يقوم المدرب عامة بتشجيع المتدربين على المشاركة.

١٢- يكون المدرب موجودًا دائمًا فى الأوقات التى تسبق المحاضرة والتى تليها مباشرة لإتاحة الفرصة للنقاش مع المتدربين.

١٣- يقوم المدرب - عامة - بمناداة المتدربين بأسمائهم.

١٤- يستخدم المدرب - عامة - وسائل التعزيز الإيجابية.

١٥- يتفاعل المدرب - عامة - مع مشاركات المتدربين الصغيرة، أو الإشارات التعبيرية.

١٦- يقوم المدرب - عامة - بجعل عملية المشاركة مريحة وسهلة.

١٧- يحافظ المدرب دائمًا على التحكم فى مجريات الأمور داخل القاعة التدريبية.

١٨- يستخدم المدرب - عامة - مشاركات المتدربين موردًا للتدريب.

١٩- يستخدم المدرب - دائمًا - لغة غير متحيزة، ولا توحى بالطبقية أو العنصرية، ويعامل المشاركين بحيادية ونزاهة.

٢٠- يتعامل المدرب - عامة - مع المشكلات التى تحدث فى القاعة التدريبية بالطرق المناسبة.

٢١- يقوم المدرب - من وقت لآخر - بتحويل المواقف السلبية إلى مواقف تعليمية إيجابية.

ج - مهارات التقديم والإلقاء:

٢٢- يقوم المدرب - عامة - بالسيطرة على وضعه النفسى كى لا يعوق عملية التعلم.

٢٣- يقوم المدرب - عامة - بالمحافظة على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساوٍ.

٢٤- تكون حركة جسم المدرب وتعبيرات وجهه - عامة - طبيعية وليست مفتعلة كى لا تعيق انتباه المتدربين .

٢٥- يجب أن يكون صوت المدرب عامة مسموعًا وواضحًا، وأن لا يكون رتيبًا، بل يعلو وينخفض حسب الحاجة.

٢٦- يستخدم المدرب - عامة - "دليل المدرب" مرشدًا، وليس مادة للحفظ.

٢٧- يقوم المدرب - عامة - بإبداء شعور إيجابى تجاه موضوع الدورة.

٢٨- يستخدم المدرب - دائمًا - كلمات يفهمها المتدربون.

د - المحتوى وتسلسل الموضوعات:

٢٩- يقوم المدرب دائمًا بمراجعة الموضوعات الرئيسة للدورة قبل بدء كل محاضرة.

٣٠- يقوم المدرب دائمًا بتقديم لمحة عامة عن المحتوى وعن الإجراءات التى سيتبعها فى بداية كل محاضرة رئيسة.

٣١- يقوم المدرب دائمًا بتقديم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الدرس.

٣٢- يقدم المدرب - عامة - تلخيصًا للموضوعات ويربطها ببعضها البعض.

٣٣- يقدم المدرب دائمًا تعليمات واضحة ومحددة للاختبارات والتمارين والنشاطات التى تقدم للمتدربين.

٣٤- يلتزم المدرب عامة بالجدول التدريبى المحدد.

٣٥- يقدم المدرب دائمًا المادة التدريبية بدقة، كما هو مفصل فى دليل المدرب.

٣٦- يقدم المدرب - عامة - المادة التدريبية كاملة، كما هو موضح فى دليل المدرب.

٣٧- يقدم المدرب المادة التدريبية عامة حسب التسلسل المحدد للموضوعات، كما هو موضح فى دليل المدرب.

٣٨- يظهر المدرب - عامة - بعض المرونة فيما يتعلق بالانحراف قليلاً عن الخطة التدريبية أو الجدول الزمنى إذا كان ذلك ضروريًا .

هـ - أساليب طرح الأسئلة:

٣٩- يقوم المدرب - عامة - بإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة والمراجعة.

٤٠- يستخدم المدرب - عامة - الأسئلة المفتوحة من أجل حث المتدربين على المشاركة.

٤١- يستخدم المدرب - عامة - الأسئلة المغلقة من أجل إنهاء النقاش.

٤٢- يستخدم المدرب الأسئلة - من وقت لآخر - لقياس معرفة المتدربين أو مهاراتهم أو بهدف تحديد اتجاهاتهم.

٤٣- يقدم المدرب - عامة - إجابات صحيحة ومركزة عند الرد على أسئلة المشاركين.

٤٤- عندما لا يستطيع المدرب - عامة - الإجابة عن سؤال معين، فإنه يبحث عن الإجابة ثم يقدمها فى وقت لاحق.

٤٥- يقوم المدرب - عامة - بإجابة الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعى.

٤٦- يقوم المدرب - من وقت لآخر - بإحالة بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها.

٤٧- يقوم المدرب -من وقت لآخر- بإرشاد المتدربين للإجابة عن الأسئلة بأنفسهم.

٤٨- يقوم المدرب - عامة - بالتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بالطريقة المناسبة.

و - المعينات التدريبية (تقنيات التدريب):

٤٩- يستخدم المدرب عامة المعينات التدريبية بهدف زيادة فرص التعلم.

٥٠- يقوم المدرب - عامة - بإظهار قدرته على التعامل مع المعينات التدريبية بكفاءة.

٥١- يقوم المدرب - عامة - بإجراء الصيانة الخفيفة لأجهزة المعينات التدريبية، والتحكم فى تشغيلها حسب الحاجة.

٥٢- يقوم المدرب - عامة - باستخدام معينات تدريبية بديلة عند الحاجة.

٥٣- يتبع المدرب إجراءات السلامة دائمًا عند التعامل مع أجهزة المعينات التدريبية.

٥٤- يتبع المدرب دائمًا التعليمات المحددة لاستخدام وتخزين أجهزة المعينات التدريبية.

الجزء الثالث: تقويم التدريب

ز - تقويم المتدرب:

٥٥- يقوم المدرب دائمًا بإجراء تقويم للمتدربين حسب المطلوب.

٥٦- يقوم المدرب دائمًا بإعطاء التغذية الراجعة حسب المطلوب.

ح - تقويم المادة التدريبية:

٥٧- يراجع المدرب دائمًا استمارات تقويم المادة ويقوم بالتعديلات اللازمة.

٥٨- يقوم المدرب دائمًا بإحالة الجوانب التى تحتاج إلى تغيير أو تعديل إلى الأفراد أو المجموعة المخولة بعمل تلك التغييرات.

ط - تقويم المدرب:

٥٩- يقوم المدرب دائمًا بمراجعة استمارة التقويم الخاصة به هو، ويقوم بالتغييرات المطلوبة.

٦٠- يقوم المدرب دائمًا بتقويم أدائه بنفسه ويتخذ الإجراءات اللازمة.

كيف تطبق معايير الأداء فى مؤسستك التدريبية؟

إن النقطة الأساسية فى تبنى معايير الأداء وتطبيقها فى المؤسسة التدريبية التى تتبع لها تكمن فى الحصول على موافقة الشخص المعنى (متخذ القرار)، أى الرئيس المباشر، وكذلك نظرائك المدربين، والمساعدين. ولا شك أن دورك أنت فى المؤسسة التى تعمل بها يساهم فى هذا بشكل كبير. لا تعلن للآخرين أنك سوف تطبق معايير الأداء التى تم طرحها فى هذا الكتاب، بل احصل على الموافقة أولاً. وباتباع الخطوات التالية تستطيع

بسهولة تطبيق هذه المعايير، سواء كنت تعمل فى مؤسسة تدريبية يقوم بالتدريب فيها شخص واحد، أم فى مؤسسة يعمل بها فريق من المدربين المحترفين.

الخطوة الأولى:

أقرأ معايير الأداء بتمعن، ثم حاول أن تصل إلى فهم المقصود بهذه المعايير. وستعينك الفصول التالية فى هذا الكتاب من الفصل الخامس إلى الحادى عشر فى فهم أهداف هذه المعايير بشكل دقيق.

الخطوة الثانية:

إذا كان لايوجد توافق بين أحد المعايير والتعريف الخاص به، فاتركه جانبًا وركز على المعايير ذات التعاريف الواضحة لك.

الخطوة الثالثة:

إذا وجدت أن أحد المعايير لا ينطبق على مؤسستك التدريبية، فإنه يمكنك إلغاؤه أو تعديله بما يتوافق مع طبيعة التدريب فى مؤسستك.

الخطوة الرابعة:

إذا كان هناك معيارٌ مهم فى مؤسستك، غير موجود ضمن معايير الأداء التى أوردناها، فإنه يمكنك إضافته ووضعه ضمن المجموعة المناسبة حسب التصنيف المناسب.

الخطوة الخامسة:

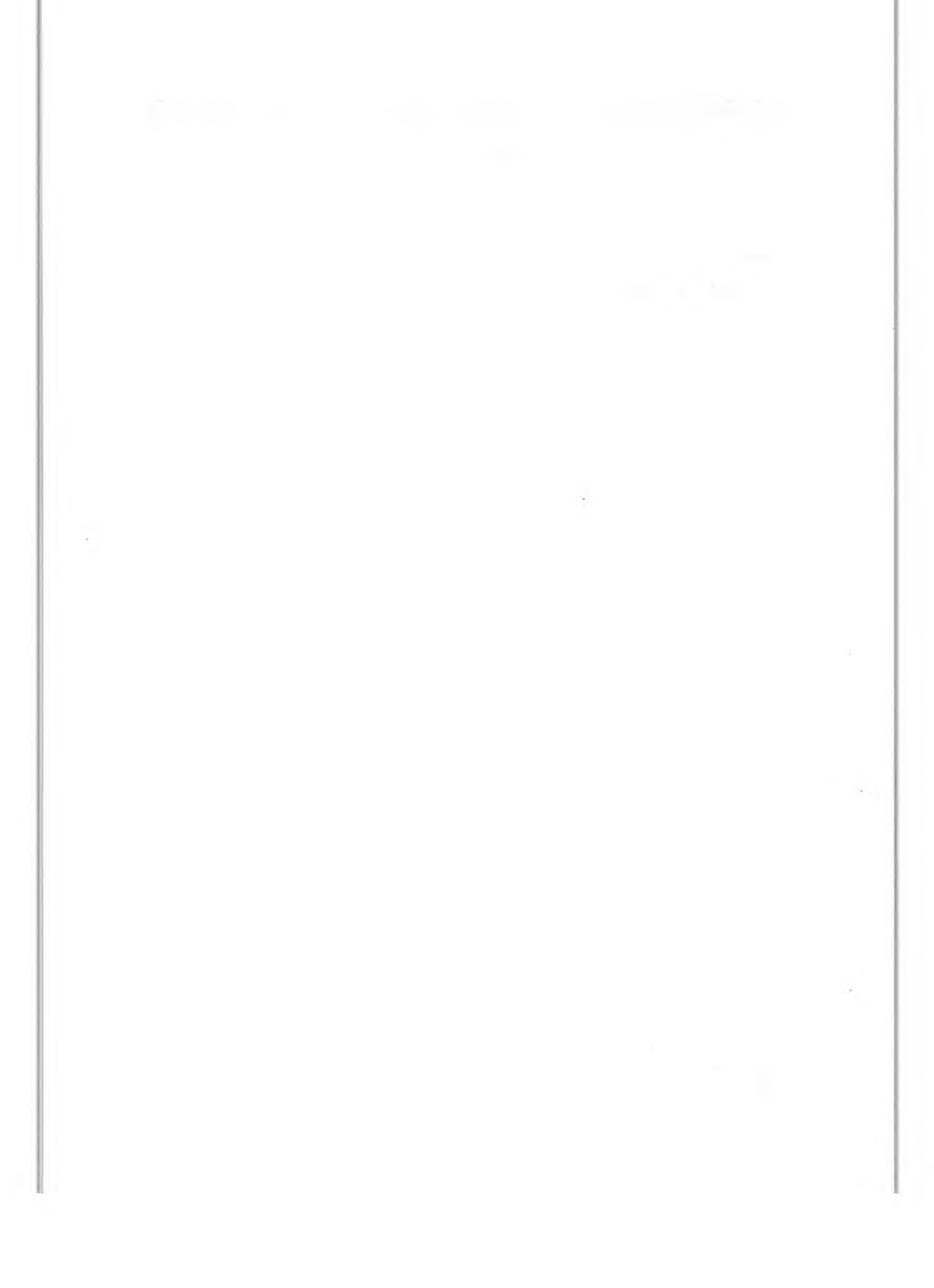
الآن جاء الوقت المناسب للتعامل مع تلك المعايير التى تظن أنها لا تتوافق مع طبيعة التدريب فى مؤسستك. ستجد الآن أنه يمكنك أن تصل إلى اتفاق حولها أكثر مما تظن، خصوصاً أنه قد تم إنجاز معظم العمل، ووجدت أن معظم المعايير تتوافق مع طبيعة التدريب فى مؤسستك. عندئذ يمكنك احتواء هذه المعايير بشكل مرضٍ.

الخطوة السادسة:

لابد من الحصول على مؤازرة مديرك فى العمل ونظرائك المدربين والمساعدين لكى تطبق هذه المعايير بنجاح. ولا بد من الحصول على موافقة من أجل وضع خطة لتطبيق هذه المعايير

فى متابعة وتقويم أداء المدربين. وبذلك فإن الحصول على دعم المسؤولين ومؤازرتهم هو المفتاح الرئيس لنجاح التطبيق. وبحصولك على هذه الموافقة يتوافر لديك أداة قيمة أيضاً فى عملية إيصال توقعات الأداء المطلوبة من المدربين.

وختاماً، فإن معايير الأداء هى العمود الفقرى للتميز فى الأداء، وسنحاول فى الفصول السبعة التالية تقديم تعريفات مفصلة لكل واحد من هذه المعايير، بهدف إظهار هذا الجانب المهم من نظام أداء المدربين إلى حيز الوجود.



الجـزء الثـانى

التمكن من أدوات التميز لدى المدرب:
ستون معيارًا للأداء

Mastering The Tools of Instructor Excellence:
Sixty Standards of Performance

الفصل الخامس
كيف تقوم بالإعداد للتدريب؟

يحقق المدربون التميز فى الأداء إذا قاموا بالإعداد الجيد للتدريب.

يتناول هذا الفصل معايير الإعداد للتدريب؛ حيث إن هناك ستة معايير تبين للمدربين ما يجب عليهم عمله فى مرحلة الإعداد والتحضير للدورة التدريبية. فالمدربون يحققون التميز عندما يقومون بالإعداد والتحضير المناسب، وهذا ليس مدهشاً، فالعديد من الأشخاص يؤدون أعمالهم بشكل أفضل عندما يقومون بالإعداد الجيد.

أما أولئك الذين لا يقومون بالإعداد الجيد، فإن إمكانية وصولهم إلى المستوى المطلوب فى الأداء وتحقيقهم للأهداف ضعيفة. كما أن عدم الإعداد الجيد ينتج عنه مشكلات أثناء سير التدريب فى القاعة التدريبية، ويقلل كذلك من مصداقية المدرب. وهناك عشرة معايير للأداء سوف تساعدك فى عملية الإعداد للتدريب، سنتناولها بالتفصيل فيما يلى:

المعيار الأول - يقوم المدرب دائماً بإكمال أنشطة الإعداد والتحضير فى الوقت المحدد وفق الجدول التدريبى:

وهذا معناه أن المدرب يجب أن يكون جاهزاً للتدريب عندما يتخطى عتبة القاعة التدريبية، أى أن يقوم بإعداد كل شىء سلفًا. أما المعايير من الثانى إلى العاشر فتغطى خطوات الإعداد للتدريب، وتشمل ما يجب على المدرب مراجعته قبل التدريب، وما يجب تحضيره، وما هى الأشياء التى لا بد أن تكون متوفرة. وقد يكون هناك خطوات أخرى فيما لو كان المدرب متنقلا، أو بما يتوافق مع طبيعة الدورة التدريبية التى يقدمها وبما يتوافق أيضا مع ثقافة المنظمة التى يعمل فيها. وهذه الأشياء الإضافية ربما تكون مبينة فى دليل المدرب التابع للمؤسسة التى تعمل فيها أو ضمن مستلزمات التدريب.

وبتحقيق هذه المعايير يمكنك أن تركز اهتمامك على المتدربين، وهو العنصر الأساسى الذى لا بد أن يستحوذ على انتباهك. وموافقة هذه المعايير يشبه إلى حد ما طريقة التحضير

لحفلة عشاء فاخرة، تكون أنت فيها المضيف، حيث يجب عليك عمل كل الترتيبات قبل وصول الضيوف. فمثلا لابد أن يكون الطعام محضرا، والطاولة معدة وجاهزة، والشموع مضاءة، وغرفة الطعام مهيأة، الخ. وعند قيامك بهذه الترتيبات مسبقا، فإنك بلا شك ستكون جاهزا لتركيز انتباهك على الضيوف فقط.

ومن هنا فإن المدربون يحققون التميز عندما يقومون - وبشكل مستمر - بعمل جميع أنشطة الإعداد فى الوقت المناسب، وبما يتوافق مع الجدول التدريبى. وسوف تساعدك قائمة التحضير فى عرض ٥-١ فى تطبيق هذا المعيار.

عرض (٥-١) قائمة الإعداد للتدريب

- ☐ *تمت مراجعة المحتوى شاملاً أهداف الدورة.*
- ☐ *تم وضع الخطة اللازمة ، وتم توزيع الموضوعات ومراجعتها بما يتوافق مع أهداف الدورة.*
- ☐ *الأجهزة والمعينات التدريبية جاهزة للعمل.*
- ☐ *تم توفير الخدمات اللازمة من حيث تجهيز المكان للتدريب.*
- ☐ *تم تجهيز القاعة التدريبية حسب الترتيب المطلوب.*
- ☐ *تم تجهيز المستلزمات التدريبية الخاصة بالمتدربين مثل المطويات والنشرات، ... إلخ.*
- ☐ *تم توفير الأدوات اللازمة مثل الأقلام والمساحات، ... إلخ.*
- ☐ *تم توزيع النشرات والكتيبات التعريفية التى يجب توزيعها على المشاركين قبل بداية الدورة.*
- ☐ *تمت مراجعة قوائم أسماء المتدربين.*
- ☐ *تمت مراجعة تقويم الدورة السابقة.*
- ☐ *أخرى (حدد)* ________________________________

المعيار الثانى - يقوم المدرب دائماً بمراجعة محتوى الدورة التدريبية بما فى ذلك الأهداف قبل بداية كل محاضرة:

ويهدف هذا المعيار بكل بساطة إلى أن يكون لديك قاعدة صلبة فيما يتعلق بالمحتوى والمفاهيم التى سوف تقوم بإيصالها للمتدربين. وهناك مقولة جيدة فى كتاب "أليس فى بلاد العجائب"، تقول: "إذا كنت لا تعلم إلى أين أنت ذاهب، فكل الطرق تؤدى إلى هناك". غير أنك لا بد أن تعرف إلى أين أنت ذاهب فى القاعة التدريبية، وبالتالى فإن معرفة الطريق الذى يوصلك إلى هدفك مهم جداً.

وبمراجعة محتوى الدورة التدريبية تتكون لديك المعرفة والمصداقية التى تحتاج إليها من أجل تدريب الآخرين؛ حيث إن الخوف من عدم كسب ثقة المتدربين من أهم المخاوف التى تعترض سبيل المدرب الجديد. والإعداد الجيد هو السبيل الوحيد لإزالة هذه المخاوف. وفى الواقع فإنك عندما تقوم بالإعداد الجيد، فإن هذا يمنحك المستوى المعرفى والراحة النفسية التى تحتاج إليها لإداء عملك بثقة. والعمل بمقتضى هذا المعيار يشبه قراءتك تعليمات القيام بطبخة معينة، حيث تقوم أول مرة بقراءة التعليمات خطوة بخطوة. وبعد نجاح المحاولة الأولى وإعداد هذه الطبخة مرات عدة، فإنك قد لا تحتاج إلا إلى نظرة خاطفة لتلك التعليمات. أما إذا تجاهلت تلك التعليمات بالكلية، فإن النتائج لن تكون مُرْضية.

المعيار الثالث - يقوم المدرب دائماً بمراجعة خطوات التدريب، وخطة التحضير والتأكد من موافقتها للأهداف:

ويؤكد هذا المعيار على ضرورة معرفة إلى أين ستمضى الدورة التدريبية، وما هى الطرق التى يجب أن تسلك لتحقيق ذلك. وليس هناك أهم من مساعدة المتدربين فى تحقيق أهداف الدورة؛ وبالتالى فإنه يجب على المدرب التمسك بهذا المعيار. فأهداف الدورة التدريبية تساعد المدرب على تحديد الوجهة التى ينشدها. أما قائمة الموضوعات وخطط تحضير الدروس، فهى بمنزلة الطرق التى تؤدى إلى هذه الوجهة.

وإذا كان لا يوجد لديك خطة، فإنه من المهم أن تقوم بإعداد واحدة بنفسك. وعادة ما تكون الخطط المعدة سلفًا موجودة فى دليل المدرب الذى تقدمه لك المؤسسة التى تعمل فيها؛ ويجب عليك عندئذ مراجعة الخطة لتتأكد من موافقتها لأهداف الدورة.

وهناك بعض الأدوات المساعدة فى عملية الإعداد؛ مثل القلم التوضيحى الملون، بحيث يمكن تظليل بعض النقاط المهمة، وكذلك البطاقات الصغيرة التى يمكنك كتابة النقاط التلخيصية عليها، أو النقاط الصعبة التى تحتاج إلى شرح أكثر.

ويشبه هذا المعيار خريطة الطرق الخاصة بالمدن، حيث يجب عليك مراجعة هذه الخريطة، والبحث عن الطريق الذى يوصلك إلى منزل صديق جديد. فمراجعة الخريطة - وأنت ما زلت فى المنزل - ستجعل وصولك إلى منزل صديقك أقل عناء بلا شك.

المعيار الرابع - يتأكد المدرب دائماً من أن أجهزة العرض والمعينات التدريبية جاهزة مسبقًا حسب الترتيب المناسب:

يجب أن تكون الأجهزة التى ستستخدم فى التدريب - بما فى ذلك المعينات التدريبية - مجهزة مسبقًا، ومفحوصة بما يضمن عملها عند الحاجة، وذلك لأنها تلعب دوراً مهماً فى مساعدة المتدربين وتحقيق أهداف الدورة. وعندما لا تعمل هذه الأجهزة بالشكل المطلوب، فإنها ستكون بلا فائدة وربما تعيق عملية التعلم.

وهناك العديد من الأجهزة التى تستخدم بوصفها معينات تدريبية فى الوقت الحالى. غير أن الأجهزة التى تستخدم عادة فى القاعة التدريبية تشمل جهاز العرض فوق الرأس، وجهاز عرض الشرائح، وكاميرات الفيديو، وشاشات العرض، ووحدات إعادة الصورة، والحاسبات الآلية، والسبورات الورقية. وحيث إن هناك كتيبات إرشادية لتشغيل هذه الأجهزة، فإنه ليس من المجدى الرجوع لها وقت المحاضرة، بالإضافة إلى أن معظم هذه الأجهزة مثل أجهزة إعادة مشاهد الفيديو تختلف طريقة تشغيلها عن بعضها البعض. ولذلك فإنه لابد من إعدادها مسبقًا من أجل حفظ وقت المحاضرة وتجنب العديد من المتاعب. كما يجب فحص مصباح جهاز العرض فوق الرأس سلفًا و توفير مصباح احتياطى. كذلك يجب فحص المشهد الذى ترغب فى عرضه بالفيديو؛ كى تتجنب الوقوع فى مأزق أثناء المحاضرة.

وإذا كنت تعرف شخصاً قام بشراء سيارة دون أن يفحصها، ثم وجد أنها مجرد حطام فيما بعد، فإنه من الأفضل لك أن تقوم بفحص أجهزة التدريب قبل أن تكتشف أنها مجرد "حطام تدريبي". وإذا كنت مدربًا متنقلاً، حيث يقوم بترتيب القاعة شخص غيرك - فلا بد من التأكيد على الالتزام بهذا المعيار، وتكون الإعدادات حسب الترتيب المطلوب.

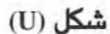
المعيار الخامس - يجب أن يتأكد المدرب دائماً من جاهزية القاعة التدريبية، وتوافر أدوات السلامة، ومناسبة الظروف البيئية:

يتعلق هذا المعيار بتجهيز القاعة التدريبية التى سيقام فيها التدريب، بحيث يتم فحص الأشياء التى تؤثر على راحة المتدربين، مثل: الإضاءة، درجة حرارة القاعة، الديكور، أدوات السلامة، وترتيب المقاعد؛ أى أن على المدرب أن يتأكد من توفير هذه العناصر وتجهيزها بما يساعد على عملية التعلم والتقليل من المؤثرات السلبية التى تعوق هذه العملية. وحتى لو قام بهذه الترتيبات شخص آخر، فإنه من مسؤوليات المدرب التأكد من ذلك: أى لو كان المدرب متنقلاً، فلا بد من وجود من يقوم بهذه الترتيبات نيابة عنه.

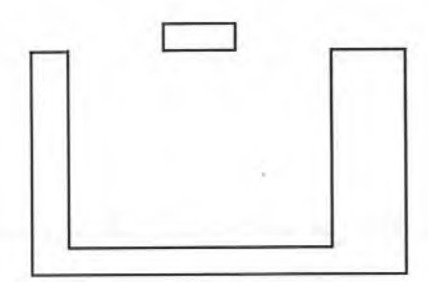
وعندما تكون الإضاءة كافية، ودرجة التكييف مناسبة، والغرفة نظيفة ومرتبة، فإن ذلك بلا شك يدعم عملية التعلم. كما أن توافر أدوات السلامة وترتيب الأشياء فى الغرفة بالشكل المناسب له نفس الأثر فى دعم التعلم.

ولاشك أن أى خلل فى هذه العناصر يترك أثرًا سيئًا بالغًا على الدورة التدريبية بشكل عام. وربما تتذكر ذات مرة أنك نمت أثناء حضور عرض فيلم سينمائى؛ لأن درجة الحرارة فى الغرفة كانت أكثر مما يجب، أو فاتك مشهد تسجيل هدف فى مباراة رغم أنك كنت حاضراً فى الملعب؛ وذلك لأنك كنت تحاول تغطية نفسك من البرد القارس. وعندما يكون الأشخاص غير مستريحين فى مكان ما، فإنه من الصعوبة بمكان أن يركزوا على شىء آخر غير الخروج من هذا المكان، والتخلص مما يعكر راحتهم.

وهناك أربعة أشكال لترتيب المقاعد فى القاعة التدريبية، هى: حرف (U)، والقاعة التقليدية (مقاعد على شكل أعمدة ، وصفوف)، والدائرة، وأخيراً شكل المسرح (صفوف مقاعد فقط).

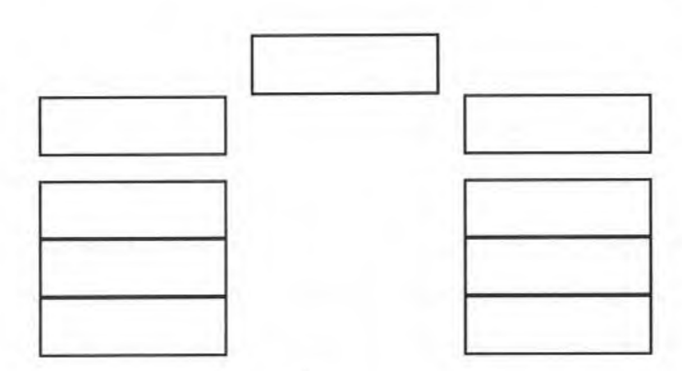


شكل (U)



وهذا الشكل مثالى للمجموعات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنه يتيح للأشخاص رؤية بعضهم البعض.

أما الشكل الثانى فهو أحد أشكال الفصل الدراسى التقليدى، وهو مناسب للمجموعات الصغيرة إلى المتوسطة. وهذا الشكل يستدعى الجلوس إلى طاولات حسب الشكل التالى:



أما المجموعات الصغيرة، فيمكن أن تكون على شكل دائرة أو نصف دائرة، من أجل خلق جو من الحميمية بين المتدربين. أما شكل المسرح (والذى يتكون من صفوف من المقاعد متجهة نحو المدرب)، فهو مناسب للمجموعات الكبيرة. وفى الواقع فإن اختيار أحد هذه الأشكال يعتمد على أهداف الدورة التدريبية، وعلى عدد المتدربين، وطبيعة التدريب المقدم. ويعتمد كذلك على توافر القاعات فى المؤسسة التدريبية.

وعندما يتم توفير هذه الترتيبات المتعلقة بالمكان، وخاصة القاعة التدريبية، يستطيع المدربون أن يركزوا اهتمامهم فقط على التدريب. وبمعنى آخر، فإن تطبيق هذا المعيار يساعد المتدربين دائمًا على التعلم والنجاح وتحقيق الأهداف.

المعيار السادس - يتأكد المدرب دائمًا من أن مستلزمات التدريب متوافرة بما يتوافق مع الجدول التدريبى:

وهذا يعنى أن جميع المستلزمات التى تحتاج إليها فى التدريب جاهزة قبل كل محاضرة، وتشمل هذه المستلزمات: الكتيبات الإرشادية، والتمارين التى توزع من قبل المدرب، والسبورات الورقية، والشفافيات، والشرائح، وما إلى ذلك. وبتوفير هذه المستلزمات مسبقًا، يستطيع المدرب أن يركز اهتمامه على المتدربين فقط، وليس الأشياء الأخرى.

أما عندما تكون هذه المستلزمات غير مجهزة مسبقًا، فإن المدرب بلا شك سيواجه لحظات حرجة، وربما كارثة؛ لأن عدم الإعداد يشبه حضور قائد الفرقة الموسيقية لعزف سمفونيته على الجمهور، دون أن يكون هناك أجهزة موسيقية! وهذا ما سيحول قطعًا دون الاستماع لتلك السمفونية.

المعيار السابع - يتأكد المدرب دائمًا من توافر المواد والأدوات المطلوبة للتدريب بما يتفق مع الجدول التدريبى:

يشبه هذا المعيار المعيار السابق إلى حد بعيد، غير أن التركيز هنا على المواد التموينية؛ مثل الأقلام، والمراسم، وساندة الأوراق، وأوراق التمارين التى يوزعها المدرب، والأقلام التوضيحية، وملصقات الأسماء، وشهادات الحضور، ... إلخ. أن توفير هذه الأشياء مسبقًا يضمن مضى البرنامج بسهولة وسلاسة؛ كما أن نقص بعض هذه المواد يخلق عقبة فى البرنامج لما يستقطعه ذلك النقص من وقت، ولما يتركه من أثر سيئ على المتدربين. ولك أن تتخيل كم من الوقت سيذهب سدى عندما يتعطل مصباح جهازالعرض السينمائى أثناء عرض فيلم، ما سيسببه ذلك من إرباك للحضور إذا لم يكن هناك مصباح بديل. ولنا أن نتخيل أيضًا ماذا سيكون الموقف فى مباراة كرة قدم لو تمزقت الكرة الأساسية ولا يوجد

كرة احتياطية! ومن هنا فإنه يمكننا تصور حالة مجموعة من المتدربين يرقبون بانزعاج توافر بعض المواد التى ذكرنا، حتى ولو لوقت قصير.

المعيار الثامن - يتأكد المدرب دائماً من أن جميع الكتيبات والنشرات التى يتم توزيعها أو إرسالها عادة قبل بداية الدورة قد وزعت أو أرسلت فى الوقت المطلوب حسب الجدول التدريبى:

ويهدف هذا المعيار إلى وجوب التأكد من أن الأشياء التى يتم توزيعها على المتدربين قبل بداية الدورة قد تم توزيعها بالفعل فى الوقت المطلوب. وتشمل هذه الأشياء: القراءات المطلوب قراءتها قبل بداية الدورة، والمقررات التى ستطرح فى الدورة، والمشروعات التى يزمع تنفيذها فى الدورة، وما إلى ذلك. وهذا من شأنه تزويد المتدربين بالمعلومات المناسبة؛ كى يبدأوا الدورة ولديهم معرفة متساوية، وخلفية علمية مناسبة حول موضوع الدورة. واعتماداً على الهدف المتوخى من توفير هذه الأشياء مسبقا، فإن ذلك يوفر أيضًا معلومات جيدة عن المتدربين أنفسهم، بما يساعد على تحقيق معايير الأداء المطلوبة. ويشبه تنفيذ هذا المعيار وجوب حصول الشخص المتقدم لاختبار قيادة السيارات على آخر نسخة من كتيب تعليم قيادة السيارات والإرشادات المرورية. ولاشك أن عدد الأشخاص الذين ينجحون فى اختبار قيادة السيارات يكون كبيراً إذا حصلوا على هذه الكتيبات قبل الاختبار بمدة كافية، أما أولئك الذين لا يطلعون على هذه الكتيبات إلا عند الاختبار، فإنهم غالبًا لا ينجحون.

المعيار التاسع - يقوم المدرب دائماً بمراجعة قوائم أسماء المتدربين بهدف التعرف على مهاراتهم ومستواهم المعرفى، والتأكد من أن المتطلبات السابقة متوافرة فيهم:

تصمم البرامج التدريبية - فى الغالب - لاستقطاب أشخاص لديهم مستويات معرفية متساوية، ومهاراتهم متقاربة؛ وبالتالى فإن من واجبات المدرب أن يتأكد من أن مستويات المتدربين العلمية متقاربة، وتتحقق فيهم المتطلبات السابقة لدخول الدورة التدريبية. ومن الطرق الشائعة للتأكد من ذلك أن يكون المتدربون قد حصلوا على دورات معينة، أو التحقوا

ببرامج تدريبية معينة، أو مارسوا أعمالاً معينة، أو اجتازوا اختبارات محددة، وهكذا. وعندما لا تتوافر هذه المعلومات فى طلبات التقديم، فإن بإمكان المدرب طلب المعلومات من مدير الشخص المتقدم، أو نظرائه فى العمل، أو منسق التدريب فى الجهة التى يعمل بها. وهناك بعض الحالات التى يعرف المدرب فيها المتدرب شخصيا، ويمكن أن يحكم على قدراته تبعًا لذلك.

وبمعرفة مهارات المتدربين ومستوياتهم المعرفية سلفًا، يستطيع المدرب توجيه التدريب نحو الجوانب المهمة، ويستطيع تحديد الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم باعتبارهم مصادر لبعض المعلومات، أو خبراء فى مجال معين. كما أن بإمكان المدرب تحديد العمق المطلوب عند طرح بعض النقاط بناءً على المعلومات المتوافرة عن مستويات المتدربين، وتسيير البرنامج بناء على ذلك.

وبتحقيق هذا المعيار يستطيع المدرب أن يتصرف مثل المدرب الرياضى، الذى يعرف قدرات اللاعبين ومهاراتهم وإنجازاتهم السابقة، ويقوم بالتدريب وفق ذلك.

المعيار العاشر - يقوم المدرب - عامة - بمراجعة تقويم الدورة السابقة (إذا كان متوافراً) بهدف تحسين الأداء فى الدورة الحالية:

يوفر هذا المعيار فرصة للمدرب لمراجعة أدائه قبل بداية الدورة التالية، وذلك بهدف التعرف على الجوانب التى تحتاج إلى تحسين أو تقوية. ويمكن الاعتماد على تقويم مديرك فى العمل كذلك، وتقويم زملائك المدربين لأدائك، وتقويماتك الذاتية لنفسك، حيث إنها كلها أدوات جيدة تساعدك فى تطبيق هذا المعيار. وتساهم معرفتك بهذه الجوانب قبل بداية كل دورة، فى تحسين أدائك بشكل مستمر.

وفى الواقع، فإن الرياضيين أو اللاعبين الذين يحاولون تصحيح بعض مواطن القصور لديهم قبل المباراة، يكون أداؤهم أفضل بكثير من أولئك الذين يحاولون تصحيح أخطائهم بعد المباراة، والاختلاف هنا فى التوقيت فقط. وبذلك فإنه من المناسب تصحيح الأخطاء قبل بداية التدريب، أو قبل الأداء التالى ولو بوقت قصير.

وختاماً فإننا قد قمنا فيما سبق بمراجعة المعايير العشرة الأولى التى تعنى بالإعداد للتدريب. وكما هو الحال فى معايير الأداء جميعًا، فإن هذه المعايير تساعد المتدربين على تحقيق أهداف البرنامج التدريبى، وتساعد المدرب أيضًا على القيام بعمله على الوجه المطلوب. وقد بينت هذه المعايير العشرة طريقة الإعداد للتدريب، والخطوات التى يجب عملها فى كل مرحلة، مما يجعل الجهد الذى يقدمه المدرب فى الإعداد ذا فائدة عظيمة أثناء سير التدريب.

الفصل السادس
إيجاد المناخ الملائم للمشاركة

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما تتاح فرصة المشاركة لأكبر عدد ممكن من المتدربين.

يتناول هذا الفصل معايير مشاركة المتدربين فى أثناء التدريب. وتهدف المجموعة الأولى من معايير الأداء فى هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المطلوب من المدرب تنفيذها داخل القاعة التدريبية.

وبالطبع فإن المدربين يحققون التميز فى الأداء عندما تتاح فرصة المشاركة لعدد غير محدود من المتدربين؛ لإن التفاعل بين المدرب والمتدربين يجعل التدريب أكثر حيوية. والأشخاص الذين يشاركون بشكل أكبر أثناء التدريب غالبًا ما يقومون بتطبيق ما تعلموه عند عودتهم إلى العمل؛ وهذا ليس غريبا، فعندما تتاح فرصة المشاركة للأشخاص فى التدريب فإنهم يحاولون بكل السبل المساهمة فى النشاط القائم ودفعه نحو النجاح. ويفضل الكبار عادة عرض ما لديهم من خبرات وتجارب على الآخرين، وهذا ما يحقق الفائدة، ويساهم فى نقل الحكمة والمعرفة التى تراكمت لديهم عبر السنوات. كما أن المشاركة أيضًا تساعد على اختبار مدى استيعاب المتدربين للموضوعات المطروحة.

إن العزوف عن المشاركة أثناء التدريب هو سلوك يتخذه الأشخاص الذين يفضلون العزلة وعدم طرح آرائهم أمام الآخرين فى مواقف معينة؛ ولذلك فيطلب من المدربين العمل على حفز الجميع إلى المشاركة قدر الإمكان. وقد تم تصميم المعايير الأحد عشر التالية من أجل ايجاد المناخ الملائم للمشاركة أثناء التدريب.

المعيار الحادى عشر - يقوم المدرب - عامة - بتشجيع المتدربين على المشاركة:

يتوقع من المدرب دائمًا أن يشجع المتدربين على المشاركة بفعالية أثناء التدريب. وعندما يشارك المتدربون فإنهم يتعلمون بلا شك؛ وعندئذ تتحقق أهداف الدورة التدريبية بنجاح.

كما أن توفير فرص المشاركة يخفف العبء عن المدرب نوعًا ما، حيث يستطيع أن يفكر ويستمع ويتعلم بالإضافة إلى استخدام المشاركة موردًا للتدريب. وعندما نقوم بتطبيق المعايير العشرة التالية، ونستخدم طرق وأساليب طرح الأسئلة والأجوبة (انظر الفصل التاسع)، فإننا سنخلق بلا شك فرصًا غير محدودة للمشاركة. وقد يكون هناك بعض الأوقات (مثل المحاضرة التقليدية) التى لا نحتاج فيها إلى قدر كبير من المشاركة، غير أن خلق فرص المشاركة هى إحدى مزايا المدرب المتميز.

المعيار الثانى عشر - يجب أن يكون المدرب موجوداً فى الأوقات التى تسبق المحاضرة والتى تليها مباشرة لإتاحة الفرصة للنقاش مع المتدربين:

وتعنى كلمة "الوجود" هنا أن يكون موجوداً قبل المحاضرة وبعدها بوقت لا يقل عن ثلاثين دقيقة، ويكون خاليًا من كل الأعمال الأخرى؛ وذلك بهدف إتاحة الفرصة للنقاش مع المتدربين. ويستحسن استقبال نقاشات المتدربين أثناء فترات الراحة بين المحاضرات، أو أثناء فترة الغداء؛ لأن توفير مثل هذه الفرص مهم جداً خصوصًا لأولئك المتدربين الذين لديهم استفسارات هامة لم يتمكنوا من طرحها أثناء المحاضرة، أو أولئك المتدربين الذين يحجمون عن طرح استفساراتهم أمام الآخرين. وبلا شك فإن هناك العديد من المواقف التعليمية التى تحدث من خلال هذه النقاشات، مثل: طرح فكرة جديدة، واستقصاء فكرة معينة، وتوضيح وجهة نظر إيجابية. وكل ذلك يدفع عملية التعلم.

أما الجانب الثانى الذى نعنيه بكلمة "وجود المدرب"، فهو أن يكون المدرب حاضراً نفسيًا وعاطفيًا أثناء النقاش. وبمعنى آخر أن لا تكون كلمات المدرب أثناء المحاضرة منفرة، وأن لا يكون مزاجه عكرًا: أى لا يجعل المتدربين يحجمون عن المشاركة. ويجب أن توحى كلمات المدرب بأنه لا مانع لديه من سماع وقبول مشاركات المتدربين حتى وإن اختلفت مع آرائه.

وسنوضح فيما يلى مجموعة من الطرق والأساليب التى يستطيع المدرب أن يستخدمها فى معالجة بعض المناقشات أو الجدل الذى قد يحدث أثناء المشاركة؛ فعندما يبرز موقف يتحدى فيه المتدرب المدرب، فإنه تحدث - فى الغالب - فترة سكوت تتجه فيها الأنظار إلى المدرب. وإذا قام المدرب بقمع المتدرب فإن المشاركين عندئذٍ يستنتجون أنه يجب عليهم عدم نقاش أو جدال المدرب فيما يقول داخل القاعة. وربما اقتنعوا بأن المدرب لايستحق الاحترام، بل ويجب التعصب ضده، وحينئذ تكون العملية التدريبية فى مأزق.

أما عندما يتفاعل المدرب مع نقاشات المتدربين بشكل إيجابي، فإن المشاركين يستنتجون أنه لا بأس من طرح الأسئلة والنقاشات، وربما طرح موضوعات تتسم بالتحدى؛ وبالتالى فإنه يحدث التعلم المقصود جراء ذلك. وإذا كان موضوع التحدى غير مبرر من قبل المتدربين، فإن قدرة المدرب على التعامل مع الموضوع بهدوء وبحيادية سيكون محط إعجاب المتدربين. ويجب على المدرب أن يتجاوز الشكل الظاهرى فى مثل هذه المواقف، ويحاول معالجتها بطريقة بناءة. وحينئذ يستنتج المشاركون أن المدرب ليس لديه مانع من سماع الرأى الآخر، وأن المتدرب الذى يطرح موضوعًا غير مجدٍ هو الذى يجب أن يُوَجَّه إليه اللوم. ومن هنا فإن المتدربين غالبًا ما يميلون إلى مساعدة المدرب فى مثل هذه المواقف.

والنقطة الأساسية التى يجب التركيز عليها هنا هى قدرة المدرب على الالتصاق بالعملية التدريبية. وعندما يتيح المدرب استقبال مشاركات المتدربين ونقاشاتهم قبل المحاضرة وأثناءها وبعدها، فإن ذلك سيضمن حدوث التعلم، ومن ثم تحقيق أهداف الدورة التدريبية.

المعيار الثالث عشر. يجب على المدرب دائماً مناداة المتدربين بأسمائهم الفعلية:

يتفق معظم الناس على أنه من الأفضل دائمًا مناداة الأشخاص بأسمائهم الفعلية، ولكن قد لا يدرك البعض أن تلك العملية قد تشكل تخوفًا لدى المتدرب فى مواقف معينة، فى حين تحفزه على المشاركة فى مواقف أخرى. وبالتالى فإن على المدرب أن يدرك الفرق بين استخدام الأسماء بقصد شد الانتباه، وبين استخدام الاسم بقصد الحفز إلى المشاركة، ولنوضح الفرق فيما يلى:

لا بد أنك قد اشتركت فى دورة تدريبية قام المدرب فيها بمناداة المشارك بالاسم فى اختبار مفاجئ على النحو التالى:

"على! من هو مؤلف نظرية ×YZ؟".

"أحمد! أين يجب أن نبحث عن ×XY؟".

عندئذ يشعر بقية الأشخاص فى القاعة بالخوف، إذ يتوقعون أن المدرب سينادى بأسمائهم فى أى لحظة. وهذا ما يجعل استخدام الاسم أثناء التدريب مصدر تهديد للمتدربين. ولننظر فى الأمثلة التالية كيف يمكن أن يكون استخدام الاسم حافزًا للمشاركة وليس قاتلاً لها.

من الطرق التى تجعل استخدام الاسم حافزًا للمشاركة، استخدام اسم المشارك بعد أن ينهى مشاركته، فمثلاً عندما يفرغ "أحمد" من طرح مشاركته، يقول المدرب: "شكرا أحمد". وهذا الإجراء يجعل المتدرب يشعر أن مشاركته كانت محل تقدير المدرب، مما يعزز فرص مشاركته مرة أخرى.

ومن الطرق التى تجعل استخدام الاسم حافزًا للمشاركة، ذكر اسم المشارك عند الاستشهاد ببعض مشاركاته الماضية. ولنقل مثلاً إن "أحمد" طرح فكرة جيدة عند إجابته عن أحد الأسئلة فى مرة ماضية، ووجد المدرب أن الفرصة مواتية للرجوع إلى تلك الفكرة، عندئذ يقول المدرب: "فكروا فيما قاله أحمد فى المرة الماضية، وكيف يمكن ربط تلك الفكرة بموضوعنا اليوم". وبهذا فإن أحمد سيفرح كثيراً بهذه الإلماحة إلى مشاركته، وقد يدفعه ذلك إلى مشاركة جديدة.

ويمكن أيضاً استخدام الأسماء عند ذكر بعض الجوانب التى يرغب المدرب فى قولها عن المتدربين. فمثلاً يستطيع المدرب أن يقول "أحمد" و"سامى" خبراء فى مجال كذا وكذا، ونحن سعداء بوجودهم معنا فى هذه الدورة، إذ إنهم سيضيفون لمعلوماتنا فى هذا المجال بلا شك". وهذه الأمثلة جيدة جداً فى حفز الآخرين إلى المشاركة. وما دام المدرب يهدف إلى الموضوعية ويستخدم الأسماء بشكل إيجابى، فإن هذا بلا شك سيخلق جواً ممتازًا للمشاركة.

إن استخدام أسماء المتدربين يجعلهم يشعرون أنهم يقفون مع المدرب على الأرضية نفسها. والمدرب الجيد يستخدم أسماء المتدربين دائما ما لم يكن فى ذلك ما يزعج المشاركين، أو يكون له أثر سلبى حسب اختلاف الثقافات.

المعيار الرابع عشر - يستخدم المدرب - عامة - أدوات التعزيز الإيجابية:

يهدف هذا المعيار إلى إيجاد الطرق الملائمة لتشجيع الآخرين على المشاركة؛ وهذا معناه تقدير مشاركات الآخرين وشكرهم عليها. ولا شك أن النظرة الإيجابية لتلك المشاركات تشجع الأشخاص على الاستمرار فى المشاركة، وهو ما يساعد على تحقيق أهداف الدورة.

ومن أسهل الطرق لحفز الآخرين على المشاركة هو – ببساطة – تقديم الشكر لهم. فعندما يسأل المتدرب سؤالاً، فإن المدرب المتميز يبدأ بالقول: "شكرًا "أحمد" على طرح السؤال"، وكذلك الحال عند طرح المتدرب تعليقًا أو الإجابة عن سؤال.

ومع الأسف، فإن معظم الأشخاص ليس لديه السلوك الذى يشجع الآخرين على المشاركة، بل العكس هو الصحيح. أى أن معظم الأشخاص لديهم سلوك يحد من مشاركات الآخرين. فمثلاً، استخدام كلمات مثل "ممتاز، جيد، عظيم" قد يكون لها مردود سلبى غير متوقع، وقد يحرج المتدرب كما فى المثال التالى:

"مصطفى" مدرب يؤمن باستخدام وسائل التعزيز الإيجابية، وأصبح لديه "طبع" معين، حيث يستخدم كلمة "ممتاز" دائمًا. وعندما يطرح أحد المتدربين سؤالاً أو تعليقًا أو إجابة، فإن مصطفى يسارع بقوله: "ممتاز". وخلال إحدى المحاضرات طرح "أحمد" فكرة جميلة وجيدة حول نظرية معينة، فبادر المدرب مصطفى بقوله: "ممتاز". ثم علق متدرب آخر "محمد" على الفكرة، فقال مصطفى أيضا: "ممتاز". ثم طرح متدرب آخر فكرة رديئة ومضحكة، فبادر المدرب مصطفى أيضًا بقوله: "ممتاز!"؛ غير أنه تحقق فى قرارة نفسه أن الفكرة رديئة، وأن كلمة "ممتاز" ليست فى محلها. ويدرك المدرب كذلك أنه ليس من المستحسن أن يقول للمتدرب "فكرتك رديئة، أو سيئة"، ولكنه كان يجب أن لا يقول: "ممتاز" لفكرة ليست "ممتازة". وبالرغم من أن السكوت الذى خلقه هذا الموقف جعل المتدربين يدركون أن فكرة زميلهم ليست جيدة، كما أن المتدرب نفسه أدرك أن مشاركته كانت غير مناسبة، إلا أن تعليق المدرب بكلمة "ممتاز" (التى أصبحت طبعًا ملازمًا له) جعلت الموقف حرجًا. وهذا معناه أنه لا يجدر بالمتدرب طرح فكرة ما دون التأكد منها، وهو ما سيحد من المشاركة.

وإذا لم تكن لديك المهارة الكافية لاستخدام وسائل التعزيز الإيجابية، ولا تستطيع التعامل مع مشاركات غير واضحة أو غير متوقعة، فإنه يجب عليك استخدام كلمة "شكرًا" فقط، واجعل ذلك طبعًا مميزًا لك. وعلى سبيل المثال: لو أن المدرب "مصطفى" قام بشكر المتدرب الذى طرح مشاركة رديئة، ثم طلب من أحد المتدربين التعليق على ذلك، لكان أفضل بكثير، ولربما كان تعليق المتدرب الآخر أكثر دقة ووضوحاً، ولم يتشكل من ذلك ما يدعو للحرج.

المعيار الخامس عشر - يتفاعل المدرب - عامة - مع مشاركات المتدربين الصغيرة أو حتى الإشارات التعبيرية:

تعطى الإشارات التعبيرية مدلولات حول ما إذا كان هناك مشكلة متوقعة ستحدث أم لا، بما فى ذلك النوم فى المحاضرة، أو اقتراب وقوع شجار بين المتدربين. ومن هذه الإشارات حركة الرأس التى تدل على النعاس، وحركات الجسم الأخرى المتعلقة بالشعور بالضيق،

أو تبادل نظرات الغضب بين المتدربين، أو النظر إلى الساعة للشعور بالملل. حيث إن هذه الإشارات أو الدلائل تنبئ عما سيحدث، فإن المدرب المتميز يستفيد منها فى تحليل ما سيحدث، والتصرف تبعًا لذلك. ويمكن ملاحظة الدلائل المشاهدة بسهولة، ولكن التصرف معها يكون صعبًا نوعًا ما؛ لأنها عادة تحدث قبل وقوع المشكلة بوقت وجيز جداً. ولذلك فإن المدرب الحصيف المتنبه لمثل هذه الدلائل يمكن أن يتصرف بفاعلية لتجنب حدوث مشكلات عويصة فى القاعة التدريبية.

والطريقة الوحيدة لملاحظة الإشارات التعبيرية والدلائل الصغيرة هى أن يكون المدرب فى حالة انتباه دائم، ويقظة تامة أثناء التدريب، مع المحافظة على استمرارية الاتصال النظرى مع المتدربين. ومن خلال المحافظة على توزيع النظر على المتدربين، يمكن ملاحظة المتدربين الذين يوشكون أن يقعوا فى النعاس، أو يتثاءبون، أو يتبادلون نظرات الغضب، ... إلخ. وبمجرد ملاحظة أى من هذه الدلائل، فإن المدرب يستطيع التصرف بما يتناسب مع الموقف؛ فمثلاً لو لاحظت شخصًا يوشك أن يقع فى النعاس، فإن بالإمكان شد انتباهه بطريقة غير محرجة له. وهناك خطوات وأساليب يمكن اتباعها حيال ذلك، نذكر أربعًا منها فيما يلى:

يجب **كخطوة أولى** أن يتحرك المدرب باتجاه المتدرب الذى يوشك أن يقع فى النوم، مع شيء من رفع الصوت أثناء التحدث بغرض جذب انتباه المتدرب. فإذا لم يتجاوب المتدرب فإنه يمكن القيام **بالخطوة الثانية**، وهى طرح سلسلة من الأسئلة المفتوحة. ويتم اختيار مجموعة صغيرة من المتدربين للإجابة عنها بشكل جماعى، ثم يطرح سؤالاً آخر على مجموعة أصغر تضم المتدرب المقصود، بحيث تستقبل الإجابة الجماعية أملاً فى إشراك المتدرب المقصود فى النقاش. وبذلك يتفادى المدرب طرح سؤال مباشر على المتدرب المقصود بهدف تجنب خلق موقف محرج له. ولأن هذا سيخلق شيئًا من التوتر لدى بقية المتدربين خوفًا من حدوث مثل هذا الموقف لهم فى المستقبل.

وإذا لم يُجْد هذا الأسلوب، فإن **الخطوة الثالثة** هى تنبيه المتدرب المقصود من خلال ذكر اسمه أثناء النقاش، كأن يقول المدرب: "فكروا فيما قاله "إبراهيم مثلاً" يوم أمس، وكيف يمكن أن يكون لذلك علاقة بموضوعنا لهذا اليوم". أو كأن يقول المدرب: "إبراهيم وأحمد" خبراء فى مجال "المبيعات" – مثلاً –، ولعل أحدهم يذكر لنا بعض الأفكار التى يمكن أن نوظفها فى نقاشنا هذا اليوم". وبهذا فإن "إبراهيم" بلا شك سيتنبه، وسيكون يقظًا طيلة المحاضرة، كما أن هذا يمنحه أيضًا فرصة للمشاركة والتعليق وطرد الملل.

أما **الطريقة الرابعة والأخيرة**، فإن بإمكان المدرب أن يمنح المتدربين جميعًا فترة راحة قصيرة يتمكن خلالها "إبراهيم" وبقية زملائه من التحرك، لو لفترة قصيرة جداً.

وبهذه الخطوات يستطيع المدرب أن يستقطب مشاركات المتدربين جميعًا بمن فيهم أولئك المهملون نوعًا ما. وفى بعض الأحيان لا يجدى أى من هذه الخطوات التى ذكرنا؛ إذ لا نفيق إلا على شخير المتدرب المهمل. أى أن الدلائل الصغيرة أصبحت الآن حقيقة ظاهرة. وتختلف طريقة التعامل هنا نوعًا ما؛ فمثلاً لو انطلق جرس إنذار الحريق فإننا فى هذه الحالة لا بد أن ننادى المتدرب النائم بقوة وبسرعة من أجل سلامته. وعندما يكون النوم فى المحاضرة سلوكًا مستمرًا يمارسه المتدرب، فإنه يمكن للمدرب أن يناقش معه على انفراد كيف يمكن حل هذه المشكلة، وما هى الأسباب التى تدفعه إلى النوم.

ومهما يكن من أمر، فإنه يجب على المدرب إتاحة الفرصة للمشاركة، حتى وإن كان هناك مواقف مثل التى ذكرنا آنفًا. وكما سنرى فى المعيار العشرين، فإن هناك العديد من الطرق للتعامل مع المشكلات التى تحدث عادة فى القاعة التدريبية، غير أن التعامل مع هذه الدلائل الصغيرة يتيح لنا فرصة أكبر للتحفيز إلى المشاركة. ولاشك أن المدرب المتميز لديه عدد كبير من الوسائل والأساليب التى يستطيع أن يستخدمها فى مثل هذه المواقف بطريقة مناسبة، وعليه فإن هذا المعيار مطلوب عامة فى المدرب المتميز.

المعيار السادس عشر - يقوم المدرب - عامة - بجعل عملية المشاركة سهلة ومريحة:

هناك العديد من الإجراءات التى يستطيع المدرب من خلالها تسهيل فرص المشاركة. أول هذه الإجراءات وأهمها هو الالتزام بهذا المعيار كما هو الحال مع بقية المعايير، وهذا ما يفعله المدرب المتميز. وتسهيل فرص المشاركة أمر يسير إذا نظر المدرب إلى المشاركين كأنهم ضيوف فى منزله. وعندما تستقبل ضيوفًا فى المنزل فإنك تقوم بالترحيب بهم، وهذا ما يجب أن يفعله المدرب عند دخول المتدربين إلى القاعة. ويمكن أن يتقدم إليهم المدرب ويصافحهم (إذا كان ذلك مناسبًا ومقبولاً لديهم)، ثم يذكر لهم أنه سعيد بوجودهم معه فى الدورة. ومن هنا فإن المدرب يجعلهم يشعرون بالارتياح منذ البداية، ويجعل فرص المشاركة سهلة. تذكَّر كم سيكون الضيوف منزعجين ومتوترين إذا لم تقل لهم أى كلمة منذ دخولهم المنزل حتى جلوسهم إلى طاولة العشاء، ولربما غادر بعضهم قبل بدء تناول العشاء.

ومن الأمور التى يجب على المدرب التنبه لها من وقت لآخر هو فحص وسائل الراحة داخل القاعة، بهدف إزالة كل ما يعوق ارتياح المتدربين، ومن ثم يحد من مشاركاتهم. وربما كان هذا الإجراء غير شائع لدى المدربين، إلا أن تطبيقه ليس صعبًا.

ويمكنك أيضًا تسهيل فرص المشاركة من خلال إقناع المتدربين برغبتك الصادقة فى مساعدتهم، وجعل الدورة التدريبية مشوقة لهم. كما يمكن إفهام المتدربين أن مشاركاتهم لن تخرج من القاعة ولن يتحدث عنها إلى الغير. ويجب أن يكون لدى المتدربين قناعة بأن مشاركاتهم ستعود عليهم بالنفع، مما يحقق أهداف الدورة التدريبية. وهذه القناعة التى يرغب المدرب فى إيصالها إلى المتدربين، لا بد أن تكون صادقة، وذلك من أجل إيجاد مناخ من الثقة، وإزالة التوتر الذى ربما يشعر به بعض المتدربين عند دخول القاعة التدريبية. ولكى تسهل فرصة التواصل مع المتدربين، لا بد أن تشرح لهم أن تعليم الكبار يختلف اختلافًا جذريًا عن ذكرياتهم وتجاربهم فى المدارس عندما كانوا أطفالاً. وبذلك فإن عملية تسهيل فرص المشاركة لها أثر إيجابى كبير على التعلم.

المعيار السابع عشر - يحافظ المدرب دائمًا على التحكم فى مجريات الأمور داخل القاعة التدريبية:

لا تعنى كلمة "التحكم" هنا أن يكون المدرب هو المبادر دائمًا بإدارة النقاش، وعرض التجارب، ولعب الأدوار، أو السيطرة التامة على جميع النشاطات. بل تعنى أن يكون المدرب قادراً على التحكم فى مجريات الأمور، بما يعزز فرص التعلم، وحتى لا تخرج الأمور عن نطاق السيطرة. فلو كان هناك نشاط يستدعى تبادل الأدوار مثلاً، ومدة هذا النشاط خمس عشرة دقيقة، ولكن رأى المدرب أن يمنح وقتًا إضافيًا، فإن عليه أن يبين للمتدربين مقدار هذا الوقت الإضافى، والزمن المتبقى، وهكذا. كما أن المدرب يقدّر ما إذا كان توقيف نشاط – كان مستمراً – هو المناسب، فإن عليه اتخاذ مثل هذا القرار.

ومن أمثلة التحكم فى سير التدريب التأكيد على الالتزام بالمعايير المطلوبة، والتأكد من توافق ما يقدم معها. وليكن السيناريو التالى هو أحد الأمثلة:

أنهت مجموعة من المتدربين نشاطًا حيويًا فى تبادل الأدوار، ولاحظ المدرب أن هناك بعض التعليقات المحرجة الموجهة نحو أحد المتدربين، ولاحظ المدرب أنه بدأ يزداد التوتر فى القاعة، فإن عليه عندئذ إيقاف هذا النشاط قبل أن تخرج الأمور عن نصابها. ويمكن أن يقوم المدرب أيضًا بتهدئة الأمور من خلال استخدام أسلوب الدعابة مثلاً، أو أساليب طرح الأسئلة، ... إلخ. ولا يعنى هذا أن يكون المدرب فى وضع مراقبة قلقة دائمًا، بل يكون على يقظة بما يجرى، ويتصرف عندما يكون ذلك ضروريًا.

ومع المحافظة على أهداف الدورة التدريبية وجعلها فى الأولوية دائمًا فى ذهن المدرب والمتدربين على حد سواء، ومن خلال المحافظة على معنويات المشاركين، فإن فرص المشاركة ستكون كبيرة، مما سيقود إلى تحقيق الأهداف. وعندما يدرك المتدربون مدى حرص المدرب على مصلحتهم، فإنهم سيقومون بالمشاركة الحيوية فى التدريب. أما عندما يشعرون أن الأمور خارج إطار التحكم، فإنهم سيحجمون عن المشاركة رغبة فى حماية أنفسهم.

المعيار الثامن عشر - يستخدم المدرب - عامة - مشاركات المتدربين كمورد للتدريب:

يتناول هذا المعيار بشكل أساس مشاركات المتدربين، بحيث يتيح لهم الفرصة ليطرحوا الأسئلة، ويعلقوا على النقاط المهمة، ويتحدثوا عن خبراتهم وآرائهم، بالرغم من أن المدرب قادر على القيام بذلك. ومن خلال إتاحة الفرصة للأسئلة والنقاشات تحدث المشاركة. والمدرب الذى يقوم بالإجابة عن كل سؤال، ويعلق على كل نقطة، ويعتمد على خبراته فقط، يجد أن الحصول على مشاركات المتدربين أمر فى غاية الصعوبة. وباستخدام مشاركات المتدربين باعتبارها أحد موارد التدريب، فإن المدرب يمنح نفسه فرصة للتفكير، والتعلم، والاستماع، بل حتى الارتياح. والحصول على مثل هذه الأوقات كسب كبير. ولنتناول بعض الأمثلة فيما يلى.

قام المدرب "عبد العزيز" بإلقاء ثلاث محاضرات متوالية مدة كل منها عشرون دقيقة عن كيفية التعلم لدى الطلاب. وكانت كل محاضرة تمر بصعوبة رغم قصر الوقت. وبالرغم من المحافظة على الوقت المحدد للمحاضرات، إلا أن "عبد العزيز" لم يشعر بالارتياح؛ لعدم تجاوب المتدربين بالسؤال والمناقشة، وعندئذ طرح عبد العزيز اختباراً مفاجئًا، ولم تكن النتائج مرضية. وفى المحاضرة الرابعة قرر عبد العزيز أن يدعو المتدربين للتحدث عن خبراتهم فى مجال التعلم، وبعد عشرين دقيقة أجرى اختباراً مفاجئًا فكانت النتائج باهرة.

أما "أسماء" فكانت قلقة عندما علمت أنها ستقوم بإعطاء دورة أخرى فى مجال السلامة، حيث إن المتدربات فى الدورة الماضية كن يشعرن بالملل، خصوصاً فى هذا النوع من الدورات. وفى ذلك اليوم، طرح المتدربات سلسلة من الأسئلة المحرجة التى تتعلق بنقاط مهمة، حتى إن إحداهن قالت: "لماذا نضيع كل هذا الوقت فى شيء لا يجدى مثل هذا؟". وكان هذا هو السؤال الذى تمنت أسماء أن لا تسمعه مطلقًا. لقد شعرت بالحرج الشديد، وبدأت حبات

العرق تسيل من جبينها، وفى تلك اللحظة توقفت قليلاً ثم قالت: "من منكن تريد التعليق على ذلك؟". ومر وقت وجيز قبل أن ترفع إحدى المتدربات يدها، ثم تحدثت المتدربة – من خلال تجربتها الطويلة – عن أهمية الدورات التى تتناول السلامة. وبعد أن انتهت المتدربة، قالت زميلتها التى كانت تظن أن الدورة مضيعة للوقت: "شكراً أيتها الزميلة العزيزة، أظن أنك على حق!". وعندها أدركت أسماء أنها لا تحتاج أن تجيب عن كل سؤال، ولا تعلق على كل نقطة، بل عليها أن تتيح المجال للمشاركة، وقد أصبحت بعد ذلك مدربة متميزة.

وتعد أساليب طرح الأسئلة من أفضل الأدوات التى يستخدمها المدرب لحفز الآخرين إلى المشاركة، ومن ثم استخدام هذه المشاركات مورداً للتدريب. وتعد الأسئلة المفتوحة مثل: "ما هى وجهة نظرك حول القضايا التى ناقشناها؟"، أو "ما هو تعليقك على ------؟"، وسيلة ممتازة لجعل مشاركات الآخرين مورداً رئيساً من موارد التدريب. وسنتناول "أساليب طرح الأسئلة" فى الفصل التاسع من هذا الكتاب.

المعيار التاسع عشر - يستخدم المدرب دائماً لغة غير متحيزة، ولا توحى بالطبقية أو العصبية، ويعامل المشاركين بحيادية ونزاهة:

ويعنى هذا المعيار أنه ليس من المناسب أن يستخدم المدرب لغة متحيزة، ولا يجب أن يعامل المشاركين وفق معايير عصبية أو تحيُّزية: كاللون، أو العرق، أو الجنس، أو العمر، أو الإعاقة، أو الجنسية، أو الدين. والتفرقة فى التعامل غير مقبولة على الإطلاق. وينطبق ذلك أيضاً على المشاركين، إذ إنه يجب على المدرب أن لا يتيح الفرصة أمام المتدربين ليعاملوا بعضهم بعضاً بتحيز أو وفق معايير عنصرية. وعندما يشعر أى متدرب بشىء من التفرقة فى التعامل، فإن أهداف الدورة التدريبية لن تحقق.

وهناك بعض المدربين الذين اعتادوا على استخدام كلمات قد توحى بشئ من العنصرية فى الجوانب التى ذكرنا: أى التفرقة بحسب الجنس أو اللون، ... إلخ، كأن يستخدم كلمة "هو" دائماً عندما يتكلم عن المديرين وذوى المناصب العليا، وكلمة "هى" عندما يتكلم عن الوظائف الأقل. وقد لا يعجب هذا بعض المشاركين (خصوصاً النساء). وهناك من يستخدم عبارة "هو أو هى" بكثرة قد تدفع الآخرين للضجر. ويمكن استخدام الضمائر التى تشمل الجنسين بدلاً من ذلك، أو المزاوجة بين كلمة" هو" وكلمة "هى" من وقت لآخر. والأفضل دائماً القضاء على ما يمكن أن يشعر الآخرين بالتفرقة فى التعامل.

وفى الواقع إن معظم المدربين يتفادون استخدام أى مصطلح أو عبارة تفيد العنصرية أو التفرقة، ولكن قد يحدث أن يورد المدرب قصة أو نكته لا تخلو من تفرقة أو عنصرية. وتستطيع أنت "بوصفك مدرباً" أن تطرح تلك القصة بطريقة أقل أثرًا على المشاركين. قد يستغل بعض المشاركين قصتك هذه فى ممارسة التفرقة ضد أحد زملائه، وهنا يجب عليك إيقاف ذلك. وإذا استمر أحد المتدربين فى استغلال تلك القصة أو الطرفة رغم أن المدرب طلب منه التوقف، فهذه ستصبح مشكلة من مشاكل التدريب. وموضوع التعامل مع المشكلات التى تحدث فى القاعة التدريبية هو ما سنتطرق إلية فى المعيار التالى.

المعيار العشرون - يتعامل المدرب - عامة - مع المشكلات التى تحدث فى القاعة التدريبية بالطرق المناسبة:

هناك المئات من المشكلات التى قد تحدث فى القاعة التدريبية، ويجب على المدرب أن يتعامل مع كل مشكلة بالطرق التى تناسبها. وهذا يعنى أن المدرب مسؤول عن التحكم فى مجريات الأمور فى القاعة، بحيث لا يتركها تخرج عن نطاق السيطرة، ويصبح لها أثر على سير التدريب. كما أنه يجب المحافظة على معنويات المتدربين فى وضع جيد. إن المحافظة على جو الهدوء العام داخل القاعة التدريبية له أثر إيجابى كبير على التعلم، وعلى زيادة مدى ثقة المدرب بنفسه.

وتكمن الصعوبة فى التعامل مع مشكلات التدريب فى أن هذه المشكلات لا تحدث إلا قليلاً، مما يجعل المدرب غير ماهر فى التعامل معها. فمثلاً كم مرة حدث اشتباك بالأيدى لديك فى القاعة؟ قد لا يحدث ذلك إلا نادراً. ويمكن تصنيف المشكلات التى تحدث عادة فى القاعة التدريبية إلى ثلاثة أصناف: مشكلات المتدربين المزعجين، مشكلات المتدربين الذين لا يشاركون فى النقاش، المشكلات التى تتعلق بالظروف البيئية المحيطة أو الأجهزة المستخدمة. ويوضح لنا العرض (٦-١) قائمة بالمشكلات التى قد تحدث تحت كل صنف.

وهناك طريقة مفصلة للتعامل مع المشكلات التى تحدث عادة فى القاعة التدريبية من كل الأصناف، وهذه الطريقة مفصلة فى ملحق الكتاب، خصوصا المشاكل التى وضع أمامها علامة (*) فى العرض (٦-١).

وفى الواقع، لا توجد طريقة واحدة أو محددة يمكن من خلالها التعامل مع كل المشكلات التى تحدث أثناء التدريب، وبالتالى فإن هذا يعتمد على خبرات المدرب من خلال المواقف التى مر بها. ويعتمد كذلك على الأسلوب الذى يقوم بالتدريب من خلاله (أسلوب الطفل المبدع مثلاً) كما وضحنا فى الفصل الأول من الكتاب. ولأنه لا يوجد حل واحد لكل المشاكل، فإنك - بوصفك شخصاً بالغًا - تستطيع أن تتعامل مع كل حالة بما يناسبها.

عرض (٦-١) أصناف المشكلات التى تحدث فى القاعة التدريبية

١- *المتدربون المزعجون، وهم الأشخاص الذين:*

- *يتحدثون بكثرة.*
- *يتكلمون مع زملائهم أثناء التدريب.**
- *يجادلون بكثرة.*
- *تكون إجاباتهم عن الأسئلة فضة، وأحيانًا بذيئة.*
- *لا يعيرون الانتباه للمواد المستخدمة فى التدريب.*
- *يحاولون اختبار مدى مصداقية المدرب وثقته بنفسه.*
- *يتحدون المدرب.**
- *يسألون أسئلة خارج نطاق الموضوع.**
- *يثيرون الحركة من وقت لآخر.*
- *يثيرون الإزعاج.*
- *يستخدمون الأسلوب الدفاعى (التبريرى) دائمًا.*
- *يميلون للعدوانية.*
- *لديهم حركة أكثر من اللازم.*

٢- *المتدربون الذين لا يشاركون أثناء التدريب، وهم أولئك الذين:*

- *لا يشاركون مطلقًا.**
- *يرفضون الإجابة عن الأسئلة.*

- لايكملون الواجبات المنزلية.
- لا يشاركون فى التمارين.
- لا يحاولون التعلم.
- يجلسون منعزلين عن بقية المتدربين.
- يغلب عليهم النعاس دائما، أو ينظرون عبر النافذة.
- يضعون رؤوسهم على الطاولة.
- يتمددون على الأرض.
- يصلون متأخرين، ويغادرون مبكراً.
- لا يعودون للدرس بعد أوقات الاستراحة أو الغداء.

٣- الظروف البيئية أو المتعلقة بالأجهزة:

- توقف الأجهزة عن العمل.*
- توقف مصدر الطاقة.
- مشكلات التدفئة.
- مشكلات التكييف.
- الأصوات المزعجة.
- التدخين.
- ضعف الإضاءة.
- ضيق المكان.
- ضياع بعض الأدوات المستخدمة فى التدريب.
- عدم توافر المواد اللازمة.

المواد المشار إليها بعلامة (*) مفصلة أكثر فى الملحق.

وسأورد هنا نصيحتين يمكن أن أسميهما (نصائح باورز Powers)، أتوقع أنها ستجعل المدرب أكثر قدرةً على التعامل مع المشكلات التى تحدث عادة أثناء التدريب، وقد تساهم فى منع حدوث هذه المشكلات أصلاً. النصيحة الأولى: هى أن يستخدم المدرب أداة قياس اسمها "مدى رغبتك فى أن تكون هنا"، ولتكن هذه الأداة هى الإطار العام الذى تعمل من خلاله وفقًا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: أخبر المتدربين بأن عليهم أن يقوّموا مدى رغبتهم فى البقاء فى الدورة التدريبية على مقياس من ١ (منخفض) إلى ١٠ (عالٍ). وأخبرهم بأن رقم ١ يعنى أن المشارك لا يرغب فى البقاء فى الدورة مطلقًا، فى حين أن رقم ١٠ يعنى أن المتدرب لديه رغبة كبيرة فى البقاء فى الدورة، ورقم ٥ يعنى أن لديه رغبة متوسطة تمامًا. واطلب من كل متدرب أن يضع الرقم الذى اختاره على قصاصة ورق صغيرة دون أن يكتب اسمه، ثم يسلمها لمتدرب آخر تم تخصيصه لاستقبال القصاصات.

الخطوة الثانية: اطلب من المتدرب الذى تم تخصيصه لتلقى القصاصات أن يقرأ الأرقام التى وصلته بصوت عالٍ، فى حين يقوم المدرب برصد أعداد المتدربين تحت كل رقم على السبورة الورقية، أى يوضع عدد المتدربين الذين اختاروا رقم ١٠ تحت رقم ١٠، وهكذا مع بقية الأرقام. وبعد ذلك ينظر المدرب إلى المتوسط. إذا كان المتوسط العام منخفضًا (أقل من ٥)، أو مرتفعًا بشكل ملحوظ (١٠ مثلاً)، فيمكن أن يتناقش مع المتدربين حول ذلك لمعرفة الأسباب.

الخطوة الثالثة: يقوم المدرب بشكر المتدربين على إبداء وجهات نظرهم وعلى اختياراتهم، ويخبرهم أنه سيعمل ما فى وسعه لجعل الدورة مفيدة وممتعة، بصرف النظر عما إذا اختاروا الرقم ١ أو ١٠ فى التمرين.

وهذه المعلومات التى حصلت عليها فى دقائق محدودة فى التمرين السابق ستكون ذات فائدة قصوى؛ كى تتمكن من تفادى معظم المشكلات التى قد تحدث فيما بعد. فلو اكتشفت مثلاً أن معظم المتدربين قد أجبروا قسرًا على حضور الدورة، فإنك قد تطرح هذه القضية للنقاش معهم قبل حدوث أى مشكلة. وهنا يمكنك أن تستخدم مقياس "مدى رغبتك فى أن تكون هنا" كأحد المعايير التى تستخدمها فى كل برنامج تقوم بتدريبه.

والنصيحة الأخرى التى أود أن أقدمها متفرعة من النصيحة الأولى، ويمكن تسميتها (مقياس ٣-٢-١ باورز Powers)، وتستخدم هذه النصيحة عندما يشعر المدرب أن هناك مشكلة ما، ولكنه لا يعرف بالضبط ما هى. ولننظر فى المثال التالى:

قمت ذات مرة بتدريب مجموعة مكونه من ٣٦ متدربًا، وعندما أعلنت فترة الراحة سمعت أحد المتدربين يهمس لزميله قائلا: "هذه الدورة هى بالتأكيد مجرد "قمامة"، وعندها قررت أن أقضى فترة الراحة مع المتدربين فى الممر، لأتأكد مما إذا كان ذلك رأى كل المتدربين، فلم أسمع شيئًا. وعند عودة المتدربين من فترة الراحة طلبت منهم أن يقوموا بتقويم مدى رضاهم عن النقاط التى عرضت لها فى المحاضرة الماضية (قبل فترة الراحة)، وذلك باختيار رقم ١ أو ٢ أو ٣. ويعنى رقم ١ أن النقاط التى ناقشناها كانت "قيمة جداً"، ورقم ٢ أنها كانت "قيمة نوعًا ما"، ورقم ٣ أنها كانت مجرد "قمامة"!. بحيث يكتب المتدرب اختياره على قصاصة ورق صغيرة دون أن يكتب اسمه، ثم يمررها إلى أحد المتدربين. بعد ذلك طلبت من المتدرب المخصص لجمع القصاصات أن يقرأ الأرقام، ورصدتها على السبورة أمام المشاركين. وقد وجدت أن ٣٢ متدربًا اختاروا رقم ١ (أى أن النقاط كانت "قيمة جداً")، و ١٣ اختاروا رقم ٢ (قيمة نوعًا ما)، و ٢ فقط اختاروا رقم٣ (مجرد قمامة).

وقد تحقق من خلال هذا التمرين أشياء مهمة؛ أولها: أنه لا توجد مشكلة حقيقية لدىّ باعتبارى مدربًا. وثانيها: أن المتدربَيْنِ الذين اعتقدا أن الدورة مجرد "قمامة" اكتشفا أن هذا الرأى يمثل وجهتى نظرهما فقط وليس المجموعة، أى أن بقية المتدربين راضون عن الموضوعات التى طرحت. ومن خلال التجربة تعلمت أن المتدربين الذين يكونون عرضة للاختلاف مع المجموعة، هم أولئك الذين يحبون شيئًا، فى حين تكرهه المجموعة؛ ويمكن التعامل مع هؤلاء بهدوء والعمل على تغيير وجهات نظرهم. وبالتالى فإن التمرين السابق (٣-٢-١ باورز Powers) هو طريقة فعالة لتهدئة تلك المجموعات المتطرفة فى آرائها. ولو اكتشفت - مثلاً - أن الأغلبية كانت تنظر إلى الدورة على أنها "قمامة"، لقمت بعمل شىء ما قبل أن يصبح لدى مشكلة حقيقية.

وبإمكانك أن تستخدم (٣-٢-١ باورز Powers) أو بعض جوانبه لقياس مدى الولاء أو الالتزام بالدورة، بالإضافة إلى قياس التقدم فى الدورة، أو الرغبة، أوالموافقة، ... إلخ. وبالمناسبة فإن (مقياس ٣-٢-١ باورز Powers) مناسب للتعامل مع القضايا المشابهة خارج القاعة التدريبية.

ولا تدع التعامل مع مشكلات التدريب يخيفك كثيراً؛ فبمرور الوقت ستكون قادراً على التعامل مع هذه المشكلات بفاعلية. ويمكنك تطبيق الأدوات التى ذكرناها آنفًا، والنصائح التى أوردناها (سواء هنا أم فى ملحق الكتاب) أثناء التعامل مع مشكلات التدريب، وستجد أنك قادر على التعامل مع هذه المشكلات.

المعيار الحادى والعشرون - يقوم المدرب - من وقت لآخر - بتحويل المواقف السلبية إلى مواقف تعليمية إيجابية:

ويعنى هذا المعيار أن بإمكان المدرب أن يتعامل مع المشكلة التى تحدث فى القاعة التدريبية، بطريقة يمكن معها للمشاركين أن يتعلموا منها موقفًا تعليميًا ثمينًا. وهذا المعيار يصعب تحقيقه، إلا أنه يمكن تطبيقه من وقت لآخر.

وتكمن الفائدة فى تحويل الموقف السلبى إلى موقف إيجابى فى أن المتدربين يقدرون ذلك للمدرب. ولنتناول المثال التالى:

كنت ذات مرة أقوم بتدريب مجموعة من المشاركين على كيفية القيام بالتدريب. وكان من الأشياء المطلوبة فى البرنامج أن يقوم كل متدرب بإعطاء محاضرة، ثم يتم تقويمها بناء على مدى ما حققته من الأهداف التدريبية. وكان لدى المتدربين ثلاث فرص للقيام بذلك. فقامت إحدى المشاركات بإلقاء محاضرتها الأولى، وكان لديها مهارة عالية فى الإلقاء، إلا أن محاضرتها لم تحقق أى هدف من أهداف البرنامج، فقلت لها: إنه يجب عليها أن تركز محاضرتها القادمة على هذا الجانب، وقد ألقت المحاضرة الثانية، إلا أنها أيضًا لم توفق فى تحقيق أى من الأهداف، وعندئذ قلت لها - أمام المتدربين -: إنها لن تنجح فى الدورة حتى يتحقق هذا العنصر فى محاضرتها. وكان هذا الخطأ الأول الذى ارتكبته (أى أننى قلت لها ذلك أمام المتدربين)، فقد أثرت غضبها بذلك، مما جعلها تأخذ طريقها باتجاه الباب عازمة على الخروج من القاعة. وعند مرورها بالقرب منى فى طريقها إلى الباب قلت لها: "توقفى من فضلك"، ولكنها كانت مصممة على الخروج، فوضعت قدمى على فتحة الباب، وكان هذا الخطأ الثانى الذى تمنيت أننى لم أرتكبه، ولكنى سارعت بسحب قدمى عندما رأيتها مصممة. وقد طلبت من أحد المتدربين أن يتبعها ليرى ما إذا كانت بخير أو لا. وتحركت نحو وسط الغرفة لا أدرى ماذا أعمل.

وتذكرت أن أحد المتدربين سألنى ذلك الصباح: هل سبق أن خرج أحد المتدربين من محاضرتى؟ وكانت إجابتى بالنفى. فقلت للمتدربين: "لقد سألنى أحدكم هذا الصباح: هل سبق أن خرج أحد المتدربين عندى من القاعة، وقد أجبته بالنفى، وقلت لكم حينها ماذا يجب فعله فى هذه المواقف. والآن أصبح لدينا موقف فعلى، وأشعر أنكم مستاءون من ذلك، وأنا مستاء كذلك، وأود أن أخبركم أننى ارتكبت خطأين فى التعامل مع هذا الموقف".

ثم قمت بشرح الأخطاء، وماذا يجب فعله. ولم يخفَ على المتدربين مدى استيائى من حدوث ذلك الموقف. وانقطعت بعد ذلك مشاركات المتدربين طوال اليوم، ولكننى حصلت فى تقويم نهاية اليوم على (١٠٠٪). وقد شعرت بالارتياح لتقدير المتدربين لموقفى. وفى صباح اليوم التالى ذهبت إلى القاعة، وإذا بالمتدربة التى خرجت بالأمس موجودة، مبدية رغبتها فى مواصلة الدورة، فوافقت على ذلك وأعطيتها فرصة أخرى لتحقيق أهداف الدورة. وعندما قدمت محاضرتها للمرة الثالثة، كانت غير مرحة حسب العادة، ولكنها حققت أهداف النشاط بالكامل.

وتحويل المواقف السلبية إلى مواقف تعليمية إيجابية هو معيار يمكن تطبيقه من وقت لآخر، ولكنه يحتاج إلى مهارة عالية وخبرة فى القاعة التدريبية. وهو المعيار الذى إذا تم تحقيقه شعر المدرب بسعادة غامرة، وتحقق بذلك نتائج تدريبية جيدة. وتهدف المعايير الإحدى عشرة التى تحدثنا عنها فى هذا الفصل إلى خلق فرص غير محدودة من المشاركات التدريبية. وتساعد هذه المعايير المتدربين على لعب دور فعّال فى عملية التدريب. وعندما يحرص المدرب على تطوير مهاراته فى هذا الجانب المهم من الأداء، فإنه بذلك يحقق الأهداف التدريبية للبرنامج.



الفصل السابع
بناء مهارات تقديم فاعلة

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يستخدمون مهارات تقديم فعالة.

يتناول هذا الفصل المعايير المتعلقة بمهارات التقديم، وهذه هى المجموعة الثانية من المعايير التى توضح للمدربين ما يجب فعله عندما يقومون بالتدريب. ويحقق المدرب التميز فى التدريب عندما يحافظ على الاتصال النظرى مع المتدربين، ويستخدم تعبيرات الوجه واليدين، والتخاطب، ومهارات التقديم الأخرى. ولنتناول بعض الأمثلة فيما يلى.

أولاً: هل تذكر الجلوس فى القاعة والمدرب يقرأ نصاً طويلاً كلمة بكلمة؟ يبدو أن معظم الأشخاص قد مروا بمثل هذا الموقف الذى يدفع الشخص إلى النوم، وكأنه أجبر على تناول حبوب منومة. وإذا كان ذلك لا يدفع بعض الأشخاص إلى النوم، فإنه بلا شك يدفع إلى الضجر والملل من الدورة التدريبية.

والآن يمكنك أن تتذكر أنك مررت بموقف بهرتك فيه براعة المدرب فى التقديم. وغالباً يعجب الأشخاص بالمدرب الذى يمتلك مهارات تقديم عالية، ويتذكرون أنهم كانوا مستمتعين بالدورة استمتاعاً كبيراً. وتساعد المعايير السبع التالية المدرب على القيام بالتدريب بطريقة تنمى قدرات المتدربين على التعلم.

المعيار الثانى والعشرون - يقوم المدرب - عامة - بالسيطرة على وضعه النفسى كى لا يعوق عملية التعلم:

نود هنا أن نعرّف عبارة "الوضع النفسى" بأنها: الظواهر الجسمية أو النفسية التى تظهر على المدرب عندما يحاول التقديم بشكل ممتاز. وهذا التعريف غير موجود فى القاموس، ولكنه تعريف مناسب؛ لأنه لا يتعارض مع وجود بعض الرهبة لدى المدرب قبل دخول القاعة التدريبية. وقد قمت شخصياً بالتدريب فى مئات الدورات، ولا أذكر مرة أننى دخلت القاعة إلا ولدى بعض الشعور بالرهبة.

وتظهر علامات الوضع النفسى على المدرب فى صور متعددة، غير أن الأشخاص يختلفون فى ذلك. ويمكن أن نصنف الوضع النفسى حسب الأصناف الرئيسة التى سنذكرها فى الفقرة اللاحقة. وستلاحظ عند استعراضك لهذه الأصناف أن هناك صنفًا ينطبق عليك تمامًا. ويتبع ذلك مجموعة من النصائح التى يمكنك الإفادة منها للتحكم فى وضعك النفسى بشكل عام، غير أنه لا بد من الإشارة إلى أن الدعابة - بشكل عام - هى طريقة مناسبة جدًا لخفض التوتر النفسى، ويجب عليك أن تستمرئ ما سنطرحه هنا رغم مرارته.

أصناف الوضع النفسى:

هناك أشخاص يمكن تسميتهم "بالحركيين"، و"الاهتزازيين": فالحركيون: هم الأشخاص كثيرو الحركة فى القاعة، أما الاهتزازيون فهم أولئك الذين لا يستطيعون التوقف عن الاهتزاز أو الرعشة. والحركيون كما أسلفنا هم أولئك الذين لا يتوقفون عن المشى فى القاعة أثناء التدريب، طولاً وعرضًا. وهؤلاء ربما لا يستطيعون التوقف إلا لثانية أو أقل، ولذلك فإنه يجب عليهم أن يتفادوا التدريب فى قاعة مزدحمة بالأثاث.

أما الأشخاص الاهتزازيون "ذوو الرعشة"، فيفضلون عدم تحريك الجسم كاملاً، ولكن أطرافهم لا تهدأ أبدًا؛ إذ يقومون غالبًا بتحريك اليد، وأحيانًا القدم. وهذا الوضع "رعشة اليدين" لا يتوقف أبدًا. ولذلك فإنه يجب على هؤلاء الأشخاص أن يجتنبوا استخدام المؤشر الذى يستخدم عادة مع جهاز العرض فوق الرأس.

ومن النصائح المفيدة لكل من الحركيين والاهتزازيين أن يضعوا الأجزاء المتحركة من الجسم على شىء ثابت؛ مثل الطاولة، والكرسى، وساند السبورة، ... إلخ. وهذا يعطيهم شيئًا من الثبات. وبدلا من محاولة إيقاف هذه الحركات غير الإرادية، فإنه من الأفضل ممارستها إراديًا، مما يسهل عملية تغييرها. ويجب على الأشخاص المصابين بالرعشة عدم الإمساك بالأشياء الدقيقة حتى يزول هذا الوضع.

وهناك صنف من أصناف الوضع النفسى يتمثل فى "الفقد المفاجئ للفكرة". وهذا النوع ينطبق على المدربين الذين يقفون أمام المتدربين ثم ينسون - فجأة - حتى أسماءهم. وهؤلاء يتجنبون عادة النظر إلى الأشياء التى قد تقطع عليهم حبل الأفكار، ويمكن تمييزهم من خلال حجم المذكرات التى يحملونها معهم دائمًا. ويجب على هؤلاء تجنب التدريب فى قاعات لا يوجد بها أجهزة اتصال. وأسهل طريقة يمكن أن يستخدمها هؤلاء لتجاوز هذا الوضع هى الاعتراف

بذلك عند حدوثه، كأن يقول المدرب: "عفوا، لقد نسيت الفكرة". وهذا ما سيدعو المشاركين إلى الابتسام وربما الضحك، ولكنهم بلا شك سيقدرون أمانة المدرب، وسيحاولون مساعدته من خلال مشاركاتهم.

وهناك نوع آخر يعرف بالأشخاص "المتعرقين". وهذا النوع من المدربين هم أولئك الذين تتشكل حبات العرق على جبين الشخص منهم، ثم تنحدر على الأنف حتى تسقط على القدم، وغالبًا تكون أيديهم متعرقة كذلك. ويجب أن يتجنب هؤلاء التدريب فى قاعات ذات سجاد فاتح.

ومن المفيد لهؤلاء الأشخاص تناسى أن المتدربين يلاحظون ذلك، مع الاحتفاظ – دائمًا – بمنديل لمسح العرق كلما ظهر. وغالبًا ينظر المتدربون إلى ذلك باعتباره مؤشرًا على اهتمام المدرب وحرصه على تقديم ما لديه، وبذل جهد مضاعف فى ذلك، وبالتالى فإن المتدربين يقدرون هذا الجهد وينظرون إليه بشكل إيجابى.

وهناك نوع من المدربين يمكن تسميتهم "بالمستفرغين"، وهذا النوع من المدربين هم أولئك الذين على وشك الاستفرا غ دائمًا، حيث يؤثر وضعهم النفسى على الجهاز الهضمى، وهو نوع نادر. وما لم يستفرغ المدرب – من هذا النوع – فإن وضعه النفسى سيبقى خافيًا على المتدربين. وقد يلاحظ المتدرب الفطن هذا الوضع، إذ إن المدرب غالبًا يضع يده على معدته، ويتناول الأدوية المضادة للحموضة. ويجب على المدربين من هذا النوع تفادى الأطعمة ذات البهارات الحارة. وسنعرض بعض النصائح المفيدة لهؤلاء المدربين بعد التطرق إلى جميع أنوا ع التوتر النفسى.

وهناك صنف آخر من أصناف المدربين، يمكننا أن نطلق عليهم اسم "المتشدقين". وهذا النوع من المدربين لديهم بعض الزهو فيما يتعلق بالاستخدام اللغوى، حيث يتحدث بعضهم وكأنه من المخلوقات الفضائية. وقد يستخدم تعبيرات مثل: "أهلاً بكم، أنا اسمى مكتوب على جبين القمر!"، أو يتحدث وكأن فمه مليء بالكنوز. ويفضل هؤلاء التدريب على وتيرة واحدة. وقد يخطىء المتدربون فى تصنيف هؤلاء؛ إذ يظنون أنهم من فاقدى تسلسل الفكرة، غير أن الفرق هو أن فاقدى تسلسل الفكرة ينسون ما كانوا يريدون قوله تمامًا، فى حين يعرف المتشدقون ما يودون قوله. ويجب على هذه النوعية من المدربين تفادى التدريب فى الدورات العملية التى تستدعى الوقوف مدة طويلة، إلا أن تكون دورة لا تستدعى كثرة التحدث؛ مثل دورات لغة الإشارة. وسيتحسن وضع هؤلاء النفسى إذا ما اتبعوا الخطوات التى ذكرنا للأشخاص الذين يفقدون تسلسل الفكرة. ومن هذه النصائح الاعتراف بالمشكلة عند حدوثها. فمثلاً عندما يقول المدرب: "آمل أن تكونوا قد فهمتم ما قلته قبل قليل، علمًا

أننى شخصيًا لم أفهم ذلك!" عندئذ سيضحك المشاركون قليلاً، وهذا ما سيدفع المدرب إلى الارتياح. وإذا كان اعترافك هذا غير مفهوم ، فإن بإمكانك كتابته على السبورة الورقية، وهذا ما سيجعل المتدربين يضحكون بصوت عالٍ.

وهناك نوع من المدربين يمكن أن يطلق عليهم "أصحاب الفم المملوء"، حيث يشعر المدرب كأن فمه مملوء بورق ناعم، ويتوقع أنه لا بد له من شرب قليل من الماء بعد كل كلمة، وإلا فإنه لن يستطيع التحدث. ويمكن تمييز هؤلاء بسهولة؛ لأنهم يحملون عادة قوارير الماء معهم، وتراهم قلقين إذا لم تكن برادة الماء قريبة من القاعة. ويقومون عادة بترطيب شفاههم بواسطة اللسان بشكل ملفت للنظر. ويجب على هؤلاء تجنب التدريب فى الأماكن الجافة، مع محاولة التحكم فى وضعهم النفسى من خلال إحضار كوب كبير من الماء معهم أثناء التدريب، والشرب منه حتى يزول هذا الوضع.

وكل هذه الصور المختلفة للوضع النفسى تنطلق من عنصر الرغبة فى الأداء بشكل أفضل. ومن الغريب أن الأمريكيين على وجه الخصوص يعدون الحديث أمام مجموعة من الأشخاص هو مصدر الخوف الأول، أى أنه يأتى قبل الموت والضرائب!. ولذلك فإنه يجب التعامل مع هذا الموضوع بمنهجية واعية. وكما ذكرنا من قبل، فإن الضحك أو الدعابة لها مفعول قوى فى تخفيف حدة التوتر النفسى، وهذا ما يحتاج إليه المدرب فى الدرجة الأولى: التخلص من الخوف ثم مواصلة التدريب.

وبصرف النظر عن صورة التوتر النفسى التى قد تكون لديك، هناك ست نصائح عامة من شأنها أن تساعدك على التخلص من التوتر النفسى بشكل عام:

أولاً – ضع تصوراً للخطوات التى ستقوم بها بالضبط أثناء المحاضرة، وذلك فى وقت كافٍ قبل بداية المحاضرة. وتخيل أن المشاركين سيقومون بدور حيوى أثناء المحاضرة، وستتحقق الأهداف التى تطمح إليها. ولا يمنع أن تخطط لبعض الإضافات الذكية أو الأساليب المشوقة. ومن خلال خلق ذلك التصور فإنك قد وضعت منهجية جيدة تمكنك من الأداء بارتياح.

ثانيـــاً – يجب أن تنظر إلى القاعة التدريبية وكأنها منزلك. حاول قبل بداية الدورة التدريبية أن تزور القاعة لتوطن نفسك مع الأشياء الموجودة فيها، ولترتبط قليلاً بالمكان. قم بفحص المعدات، والإضاءة، والأجهزة، ... إلخ، ورتب القاعة حسب الطريقة التى ترغب فيها، مع إزالة الأشياء التى ترى أنها ستعوق التدريب. وأخيراً اجعل القاعة كأنها جزء من منزلك، حتى إذا بدأت الدورة ودخل المتدربون شعرت بالارتياح.

ثالثـاً - الترحيب والمصافحة: قم بالترحيب بالمشاركين وصافحهم (إذا أمكن)، وهذا ما سيساعدك على التخلص من التوتر، ويجعلك تنظر إلى المتدربين كبشر عاديين، وليس كقضاة فى المحكمة العليا. كما أن مصافحة المتدربين والترحيب بهم يشعرك بالارتياح فضلاً عن شعورهم بالارتياح كذلك.

رابعـاً - التنفس بعمق: خذ نفساً عميقاً بضع مرات قبل بداية المحاضرة، وحاول أن تعطى جسمك شيئًا من الارتخاء، أى دع منكبيك يسترخيان وكذلك ذراعيك، ... إلخ؛ إذ إنه عندما يسترخى جسمك فإن عقلك سيسترخى أيضاً.

خامساً - ترسيخ القدمين فى أرضية القاعة: حاول أن ترسخ قدميك فى أرضية القاعة. تقدم أولاً فى بداية المحاضرة ثلاثة أقدام ثم ثبت قدميك فى الأرضية. حاول فى قرارة نفسك أن تتمثل ذلك الاتصال مع الأرض، إذ إنك عندما تشعر بذلك، فإنك ستشعر بالارتياح، ومن ثم ابدأ المحاضرة.

سادساً - التواصل النظرى مع المتدربين: يجب عليك أن تقيم اتصالاً مع كل متدرب من خلال النظر إلى العينين ولو لثانية قبل بدء المحاضرة. فمن خلال نظرك إلى عينى كل متدرب ستدرك أنهم أشخاص عاديون مثلك، وستدرك أنهم ليسوا هنا من أجل تسقّط أخطائك، أو إيذائك، أو التلذذ بفشلك. ففى الواقع إنهم يأملون أن يحصلوا على خبرة مفيدة وفعالة تماماً مثلما تأمله أنت.

وهذه النصائح العامة من شأنها زيادة شعورك بالارتياح، وخفض حدة التوتر النفسى الذى قد يحدث. ويجب على المدربين التحكم فى أوضاعهم النفسية بحيث لا تعوق عملية التعلم لدى المتدربين. ومن خلال تطبيق النصائح التى أشرنا إليها آنفاً، يستطيع المدرب تحقيق هذا المعيار.

المعيار الثالث والعشرون - يقوم المدرب - عامة - بالمحافظة على توزيع النظر على المتدربين بشكل متساوٍ:

يعنى هذا المعيار أنه يجب على المدرب تبادل النظر مع كل متدرب ولو لثانية - أو قريب من ذلك - أثناء التدريب. ويفترض أن يكون ذلك عشوائياً، حتى لا يكون المتدرب غافلاً طول الوقت، ولا ينتبه إلا حينما ينظر إليه المدرب. وهذا معيار رائع؛ لأنه يساعد المدرب على معرفة ما يدور فى القاعة طوال الوقت، بالإضافة إلى أن النظر إلى وجوه المتدربين

يساعد على تهدئة الوضع النفسى للمدرب وللمتدربين على حد سواء، ويعطى مؤشراً كذلك على مدى اهتمام المدرب بالمتدربين وتلمس احتياجاتهم.

وهذا المعيار فعال فى المجموعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء؛ حيث يستطيع المدرب أن يوجه نظرة نحو منطقة معينة من القاعة عندما تكون المجموعة كبيرة، ثم يركز على شخص معين، ثم يتنقل إلى منطقة أخرى، وهكذا. وهذا يجعل جميع المتدربين فى ذلك الجزء من القاعة يقظين. وهذا ما يفعله بالضبط كبار المغنين فى الحفلات الفنية الكبيرة.

المعيار الرابع والعشرون - تكون حركة المدرب وتعبيرات وجهه طبيعية - بشكل عام - وغير مفتعلة؛ كى لا تعوق انتباه المتدربين:

يعتمد تحقيق هذا المعيار - بشكل عام - على كلمة "طبيعى"، وما قد يكون طبيعيًا لمجموعة من الناس قد لا يكون طبيعيًا لمجموعة أخرى. ومن الصعب أن نتوقع أن كل المدربين يستخدمون التعبيرات نفسها أو الحركات نفسها، ولكن المدربين الذين تكون تعبيرات وجوههم متكلفة "غير طبيعية" يظهرون عادة بمظهر غير مريح؛ كالشخص الذى يحاول - مثلاً - أن يتعامل بشكل رسمى أكثر مما يجب، وهو فى طبيعته لا يجيد ذلك. ويجب التصرف بشكل طبيعى فيما يتعلق بتعبيرات الوجه وحركة اليدين، وهذا ما سيحقق النتائج المرجوة، وعندئذ فإن تلك التعبيرات والحركة الطبيعية ستعزز فرص التعلم، ولن تكون عائقًا للاستيعاب.

المعيار الخامس والعشرون - يجب أن يكون صوت المدرب - عامة - واضحاً ومسموعاً، وأن لا يكون رتيباً، بل يعلو وينخفض حسب الحاجة:

يعنى هذا المعيار بكل بساطة أنه يجب على المدرب عندما يرغب أن يقول شيئًا أن يكون صوته مسموعًا ومفهومًا ومشوقًا. وربما تتذكر إحدى المرات التى حضرت فيها محاضرة ولم تستطع سماع المدرب؛ لأن صوته كان منخفضًا، أو عاليًا أكثر مما يجب، بحيث لا تستطيع فهم ما يقال. وربما تتذكر أنك حضرت ذات مرة محاضرة وكان الإلقاء رتيباً "بنغمة واحدة"، فتمنيت أن تغادر القاعة.

وعلى هذا فإنه يجب التنبه لهذه الأمور؛ لأن حدوثها يعوق عملية التلقى لدى المتدربين. وعند التحدث بوضوح وبصورة مسموعة وبصوت متعدد المستويات، فإنك تعزز رغبة المتدربين فى التعلم.

المعيار السادس والعشرون - يستخدم المدرب - عامة - "دليل المدرب" مرشداً وليس مادة للحفظ:

يشير هذا المعيار إلى أنه يجب على المدرب أن لا يقرأ كل شىء حرفيًا، مهما كانت أهمية الموضوع. ولا شك أن طبيعة المقررات تختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ ففى بعض المؤسسات يقوم المدرب بقراءة كل شىء فى "دليل المدرب" أو "دليل القائد"، غير أن هذه الأدلة – فى الغالب – تقدم إرشادات مفصلة عن الموضوعات أو النقاط التى سيتطرق لها المدرب. وتتناول هذه الأدلة كذلك المعينات التدريبية التى يجب استخدامها. وفى مؤسسات تدريبية أخرى يستخدم المدرب رؤوس الموضوعات فقط، أو مفكرات تتناول المحاور الرئيسة.

وبصرف النظر عن نوعية هذه الأدلة، فإنه يجب أن يستخدمها المدرب باعتبارها مواد إرشادية وليس نصوصاً يجب حفظها. وإذا ما سبق لك أن حضرت محاضرة يقوم المدرب فيها بقراءة كل شىء، فإنك حتمًا ستدرك أهمية ما ندعو إليه هنا، وهو استخدام الدليل مرشداً فقط.

وإذا كنت من هواة التقيد الحرفى بالنصوص، فإنك بلا شك تلغى المرونة التى قد تحتاج إليها لتحقيق بعض أهداف الدورة، فهناك بعض الحالات التى تحتم عليك الانحراف قليلاً عن المنهج المعد من أجل تحقيق أهداف معينة فى الدورة.

المعيار السابع والعشرون - يقوم المدرب - عامة - بإبداء شعور إيجابى تجاه موضوع الدورة:

نحتاج فى هذا المعيار إلى تعريف "الشعور الإيجابى". لا يعنى الشعور الإيجابى أن يقف المدرب أمام المتدربين قائلاً: "إن هذه الدورة هى أعظم دورة، وأن موضوعها هو أهم الموضوعات على الإطلاق"، ... إلخ. كما أن ذلك لا يعنى أن يقول المدرب: "إن موضوع

هذه الدورة ممل، وأعلم أنكم استمعتم إلى هذه الموضوعات من قبل"؛ لأن ذلك أسوأ بكثير من تمجيد الدورة فى المثال الأول.

ويعنى "الشعور الإيجابى" تجاه موضوع الدورة أن يتجنب المدرب كل ما يدفع المتدربين إلى العزوف عن الدورة، أو عدم الاهتمام بما يقدَّم فيها. وذلك لن يحقق أيًّا من الأهداف التدريبية. وقد يصل ببعض المدربين إلى أن يقول فى أول محاضرة: "أنصحكم بالعودة إلى منازلكم، وعدم تضييع الوقت والمال". ولن أنسى موقفين مختلفين لمدربين قاما بتدريب الموضوع نفسه، وكانت النتيجة مختلفة تماماً بسبب الشعور الذى أبداه كل منهما تجاه موضوع الدورة. وكان الموضوع الذى تناولته كلتا الدورتين هو "السلامة فى الشركات"؛ حيث بدأ المدرب الأول أول محاضرة له بالترحيب بالمشاركين، ثم عرّف نفسه، ثم قال بعد ذلك: "أدرك أن معظمكم لا يرغبون فى البقاء هنا، ولن ألومكم على ذلك، ولكن هذه متطلبات العمل، ويجب عليكم أن تبقوا هنا حتى أفرغ مما لدى". ثم بدأ بعد ذلك بقراءة محاضرة لمدة ساعة عن السلامة. أما المدرب الثانى – وكانت سيدة – فقد بدأت محاضرتها بالترحيب بالمشاركين، ثم التعريف بنفسها. ثم قالت: "أنا سعيدة جداً بوجودكم معى هذا اليوم، وأعلم أنه سبق لبعضكم الحضور فى دورات مشابهة من قبل فى مجال السلامة، وهذا ما سيعيننى كثيراً على الإفادة من خبراتكم، وجعل هذه الدورة مشوقة وثمينة". ثم قامت بإدارة نقاش عن السلامة لمدة ساعة.

وقد شعر المتدربون فى المثال الأول بخيبة أمل، وبملل شديد، وبالتالى فإن معظمهم لم يحقق أهداف الدورة التدريبية. أما فى المثال الثانى فقد ظهرت على المشاركين علامات التشوق واليقظة لما طرح، ومن ثم تحققت جميع الأهداف المتوخاة من الدورة. وكما تلاحظ لم يكن هناك اختلاف فى محتوى المادة التدريبية، وإنما كان الفرق هو فى الشعور الذى أبداه كل من المدربين تجاه الدورة وموضوعها. وبهذا فإن المدرب يستطيع تحقيق فرق إيجابى كبير من خلال إبداء شعور إيجابى نحو مادة الدورة التى يقوم بتدريبها. والمدرب – هنا – لا يحافظ على يقظة المتدربين واستمتاعهم فقط، بل يحافظ أيضًا على عدم تسرب الملل إلى نفسه هو. والأهم من ذلك أن الأهداف التدريبية المرجوة من الدورة ستتحقق. إن إبداء الشعور الإيجابى تجاه موضوع الدورة هو بمنزلة النظر إلى النصف المملوء من الكأس، فضلاً عن النظر إلى النصف الفارغ.

المعيار الثامن والعشرون - يستخدم المدرب - عامة - كلمات يفهمها المتدربون:

يبدو أن هذا المعيار يشرح نفسه، ولكن قد يبدو غامضاً لبعض الأشخاص. وبكلمات مبسطة فإن هذا المعيار يعنى أن يستخدم المدرب كلمات عادية "بسيطة"، أى لغة يفهمها كل المتدربين. وبهذا فإنه لن يكون هناك متدرب يشعر أنه خارج دائرة الفهم، أو أنه غبى، أو يسأل أسئلة قد تبدو محرجة؛ لأنه لا يفهم ما يقال. وعندما يستخدم المدرب كلمات مفهومة، فإن المتدربين يشعرون بالارتياح للتحدث معه، وتصبح صلته بالمتدربين قوية.

وقد يقع المدرب فى أحد الفخين التاليين اللذين يعيقان تحقيق هذا المعيار. الفخ الأول يكمن فى استخدام "رطانة خاصة" بالمؤسسة التى يعمل فيها. أما الفخ الآخر فهو استخدام كلمات رنانة بهدف إبهار الآخرين. وقد عملت ذات مرة فى شركة هواتف، وكنا نستخدم رطانة نسميها "رطانة الهواتف"، وهى عبارة عن اختصارات معروفة للعاملين فى هذا الحقل، كأن نقول مثلاً: "مارى لا. ت."، أى لا ترد على الهاتف. والعديد من الاختصارات أيضا.

وفى الواقع إن لكل شركة رطانتها الخاصة، والمدربون الذين يستخدمون هذه الرطانات الخاصة يساهمون فى جعل الأمور غير واضحة للمتدربين. وينطبق ذلك أيضاً على الموظفين الجدد فى الشركة الذين ينخرطون فى نشاطات تدريبية، إذ يواجهون مسميات وعبارات غريبة عليهم، وقد لا تكون ضرورية.

أما الكلمات الرنانة فتشمل تلك العبارات أو الجمل التى تكون عادة طويلة وغير مفهومة، وغير ضرورية؛ لأنها عادة ما تستخدم للتباهى فقط وليس للتواصل؛ وبالتالى فإنها غير فعالة فى التدريب. ولقد حضرت ذات مرة محاضرة وكان المدرب يستخدم الاختصار التالى: (DK)، ولم أكن أعرف ماذا يقصد، حتى شرح لى أحدهم بأنه يقصد (Deficiency of Knowledge) "قصور المعرفة". وكنت أتساءل لماذا لم يستخدم المدرب العبارة كاملة بدلاً من وضع المتدرب فى حيرة.

وهنا تكون قد استعرضت سبعة معايير للأداء تتعلق بمهارات التقديم. وعندما تقوم بتطوير هذه المهارات، فإنك بلا شك ستبعث روح الحيوية فى العملية التدريبية، وهذا ما يساعد المتدرب على فهم محتوى الدورة. وهو ما سنتطرق إليه فى الفصل القادم.

الفصل الثامن
الالتزام بمحتوى المادة التدريبية وتسلسل الموضوعات

يحقق المدربون التميز فى الأداء إذا التزموا بمحتوى الدورة التدريبية وتسلسل موضوعاتها.

يتناول هذا الفصل المعايير المتعلقة بمحتوى الدورة التدريبية وتسلسل الموضوعات. وهذه هى المجموعة الثالثة من المعايير التى توضح للمدرب ما يجب عمله إزاء المحتوى. فعندما يكون المدرب على علم بمحتوى الدورة التدريبية، فإنه بلا شك سيعرف ماذا يجب أن يقدم، ومتى يقدم كل موضوع. وإذا ما سبق لك أن حضرت دورة كان المدرب فيها غير ملم بمحتوى المادة التدريبية، فلا بد أنك لاحظت المشكلات العديدة التى يسببها ذلك، بالإضافة إلى أن المدرب سيفقد مصداقيته لدى المتدربين، وربما يضطر إلى تقديم معلومات خاطئة، مما سيحول دون تحقيق الأهداف التدريبية.

المعيار التاسع والعشرون - يقوم المدرب - دائماً - بمراجعة الموضوعات الرئيسة للدورة التدريبية قبل بدء كل محاضرة:

ويعنى هذا المعيار أنه يجب على المدرب مراجعة المعلومات الإجرائية المساعدة فى الدورة التدريبية، مثل: عدد الساعات، وطول مدة الدورة، وأماكن قضاء فترات الاستراحة، وتقسيم الواجبات المنزلية، وعدد فترات الاستراحة، ومدة كل فترة، والمعلومات المتعلقة بمواقف السيارات للمتدربين، وأماكن وجود الهاتف، والمعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية، والترتيبات المتعلقة بمكان إقامة المتدربين، والمواصلات، والاحتياجات المالية. وقد يتضمن ذلك التطرق إلى بعض المعلومات الخاصة بالتمارين التى ستستخدم، والمستلزمات التدريبية. ويختلف حجم هذه المعلومات من دورة إلى أخرى، ولكن تقديم هذه المعلومات مفيد جداً فى إزالة كل ما من شأنه إشغال ذهن المتدرب.

وحيث إن فرص التدريب (بالنسبة للموظفين) لا تحدث إلا فى فترات متباعدة، فإن معظم الأشخاص ينزعجون عندما يتغير الروتين اليومى الذى اعتادوا عليه. وغالبًا ما

يذهب المتدرب إلى القاعة وذهنه مشغول بموعد، أو ترتيب معين فيما يتعلق بعودته فى الوقت المحدد، أو موقف السيارة، أو مكان دورة المياه، ... إلخ. وهذه الأشياء ليست قضايا صغيرة لا تستحق الاهتمام، بل هى قضايا مهمة؛ فهناك من لديه موعد مهم قد يكون مقابلة شخصية، أو حضور جنازة. وقد يكون هناك شخص مصاب بمرض معين يحتاج بسببه إلى الذهاب إلى دورة المياه فى أوقات معينة، وهكذا.

وبصرف النظر عن نوعية تلك الاهتمامات، فإن المدرب يستطيع إزالتها من خلال مراجعة ذلك بشكل سريع قبل بداية المحاضرة؛ لأن ذلك يساعد على تحقيق أهداف الدورة التدريبية.

المعيار الثلاثون - يقوم المدرب - دائمًا - بتقديم لمحة عامة عن المحتوى وعن الإجراءات التى سيتبعها فى بداية كل محاضرة رئيسة:

يقوم هذا المعيار بتعريف المشاركين بالوجهة الرئيسة للمحاضرة، وبالإجراءات التى توصل إلى تلك الوجهة. وعندما تكون الوجهة غير معلومة للمشاركين، فإنهم غالبًا ما يكونون قلقين ومتوترين، وربما شعر بعضهم بشئ من الإحباط. ولا أظن أن هناك شخصًا سيشترك مع مجموعة سياحية شعارها "لا ندرى إلى أين نحن ذاهبون، ولكننا نعدك بالوصول إلى هناك!!". وعليه فإننا لا نتوقع أن المتدربين سيكونون سعداء بالاشتراك فى دورة تدريبية لا يعرفون الوجهة التى يقودهم المدرب إليها. إن معرفة المتدربين بالوجهة الرئيسة للدورة تساعدهم على الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وتقديم لمحة عامة عن محتوى الدورة والإجراءات التى توصل إلى تلك النتيجة بمنزلة الخارطة التى توضح معالم الطريق، وتساعد المدرب على إزالة الغموض أو التوتر الذى قد يتشكل لدى المتدربين.

المعيار الحادى والثلاثون - يقوم المدرب - دائمًا - بتقديم أهداف الدورة التدريبية ثم أهداف الدرس:

إذا كان إعطاء نظرة عامة عن الدورة أو المحاضرة يحدد الوجهة للمتدربين، فإن توضيح أهداف الدورة وأهداف الدرس يجعل المتدرب على معرفة بما يتوقع منه بعد نهاية المحاضرة.

وهذا – أيضًا – يساعد المتدرب على قياس ما تعلمه قبل المحاضرة وبعدها. وبدون التطرق للأهداف لا نستطيع معرفة مدى تأثير التدريب.

المعيار الثانى والثلاثون - يقدم المدرب - عامة - تلخيصاً للموضوعات ويربط بعضها ببعض:

إن تقديم خلاصة للموضوعات من وقت لآخر هو بمنزلة العلامات الإرشادية التى توضع على الطريق من أجل تحقيق الأهداف. وهو إعادة مختصرة للنقاط المهمة التى يتم التطرق لها فى كل مرحلة.

أما العبارات الانتقالية فتقوم بتسهيل انتقال المتدربين من نقطة إلى أخرى، وتربط الموضوعات بعضها ببعض. ولنفترض مثلاً أن هناك دورة تهدف إلى إكساب المتدربين المعايير العشرة التى تناولناها فى هذا الفصل (وهذا هو هدف الدورة)، عند ذلك يقوم المدرب بإعطاء نظرة عامة عن هذه المعايير، ويوضح التسلسل الذى ستقدم من خلاله (وهذه هى النظرة العامة). وبعد الانتهاء من المعيار الأول يقوم المدرب بإعطاء خلاصة حول النقاط المهمة (التلخيص)، ثم يقوم بتقديم جملة انتقالية تربط المعيار الأول بالذى يليه (الانتقال والربط).

ويستطيع المدرب عندما يريد تلخيص المعايير الثلاثة الأولى مثلاً أن يقول: "لقد انتهينا من المعايير الثلاثة الأولى: مراجعة الإجراءات المطلوبة، ومراجعة المحتوى، واستعراض أهداف الدورة، وأهداف الدرس". وقد يقوم المدرب بسؤال المتدربين كى يقوموا بتلخيص الدرس، فيسأل: "من الذى يستطيع أن يذكّرنا بالمعيار الأول؟". ثم يسأل عن المعيار الثانى، ثم الثالث.

ويمكن أن تستخدم عبارات انتقالية عندما ينتقل الحديث من معيار إلى آخر، حيث يقول المدرب مثلاً: "الآن تبين أن كلاً منكم يستطيع تطبيق المعيار الأول بنجاح، وهذا فى الواقع هو الأساس الذى يبنى عليه المعيار الثانى: محتوى الدورة وتسلسل الموضوعات. ولنبدأ الآن الحديث عن المعيار الثانى". ويستطيع المدرب أن يستخدم طريقة انتقالية أخرى كأن يسأل: "من لديه سؤال عن المعيار الأول قبل أن ننتقل إلى المعيار الثانى؟" أو "لقد انتهينا الآن من المعيار الأول، من يستطيع أن يحدثنا عن مقومات المعيار الثانى؟".

ويساعد تقديم الملخصات والعبارات الانتقالية على تحديد النقاط المهمة، وإبراز الموضوعات المحورية، مما يساعد المتدربين على الفهم، وهو ما سيقود إلى تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة من الدورة.

المعيار الثالث والثلاثون - يقدم المدرب - دائمًا - تعليمات واضحة ومحددة للاختبارات والتمارين والنشاطات التى تقدم للمتدربين:

يبدو أن هذا المعيار سهل فى ظاهره، ولكنه لا يخلو من بعض الصعوبة. وغالبًا ما ننظر إلى إعطاء التعليمات سواء داخل القاعة أم خارجها على أنه أمر سهل، وهنا تكمن المشكلة. فالتعليمات غير الواضحة تسبب تأخير التمارين المطلوبة، وقد تتسبب فى عدم تحقيق الأهداف التدريبية. وأذكر ذات مرة أننى قمت بإعطاء تعليمات حول حل تمرين معين، وبعد خمس عشرة دقيقة اكتشفت أن التعليمات التى قدمتها غير صحيحة؛ بل إنها لن تمكن المتدربين من حل التمرين إذا طبقوها. وقد أعلنت ذلك للمتدربين، مما جعلهم يضحكون، ثم قمت بإعطاء تعليمات واضحة ودقيقة مكنتهم من تحقيق الأهداف المرجوة من التمرين.

ولاشك أن إعطاء تعليمات واضحة ودقيقة له فائدة كبيرة؛ حيث يساعد على سلاسة العمل، ويقلل الحيرة لدى المتدربين. ويمكن تحقيق هذا المعيار عندما يركز المدرب على التعليمات التى سبق تجربتها، والتى تكون مفصلة – فى الغالب – فى دليل المدرب، أو مفكرة الدورة التدريبية.

المعيار الرابع والثلاثون - يلتزم المدرب - عامة - بالجدول الزمنى المحدد:

إن موضوع الالتزام بالجدول الزمنى هو أمر فى غاية الحساسية لدى معظم المدربين. وتقود إدارة الوقت بطريقة غير مناسبة إلى تجاوز بعض الموضوعات المهمة، أو المرور عليها بصورة سريعة. وقد يتسبب ذلك أيضًا فى إطالة الوقت فى موضوعات غير مهمة. وإذا ما سبق لك أن بقيت فى محاضرة قام المدرب بتجاوز الوقت فيها لمدة ساعة قبل عطلة نهاية الأسبوع، لعرفت مقدار إدارة الوقت بشكل مناسب. إن التزامك بالجدول الزمنى يشعر المتدربين بمدى احترامك لالتزاماتك، ومدى احترامك لوقتهم هم، ويوحى لهم بمدى جديتك

فى الدورة. ولا شك أن الالتزام بالوقت هو محط تقدير الآخرين، وهو أمر سهل إذا تحققت الخطوات التالية:

أولاً : قم بتوزيع وقت المحاضرة على النقاط التى تود شرحها حسب أهمية كل نقطة، وحبذا لو وضعت ذلك على قائمة المحتويات، أو فى دليل المدرب ومفكرة الدورة، وهذا يساعدك على متابعة ما تم إنجازه كل يوم.

ثانياً: لاحظ تلك الموضوعات التى يمكن اختصارها، بحيث تستفيد من الوقت الذى تم اختصاره عند الضرورة.

ثالثاً: ابتعد عن استخدام الأسئلة المفتوحة، أو سرد القصص عندما ترغب فى الاختصار أو إنهاء المناقشة.

وإذا رأيت أن الوقت سيداهمك وما زال لديك بعض النقاط التى تود شرحها، فحاول اختصار فترات الراحة أو فترة الغداء، فالمتدربون يفضلون ذلك بدلاً من إطالة المحاضرة فى نهاية اليوم.

المعيار الخامس والثلاثون - يقدم المدرب - دائماً - المادة التدريبية بدقة كما هو مفصل فى دليل المدرب:

يحث هذا المعيار المدرب على تقديم المادة التدريبية بدقة، بحيث لا يقوم المدرب بإضافة أشياء غير مطلوبة. إن تقديم المادة التدريبية المحددة يحقق الأهداف، أما الأشياء الأخرى فلن تحقق هدفاً معيناً. وقد لاحظت ذات مرة أثناء إشرافى على مدرب فى مرحلة التطبيق أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات الموضحة فى الدليل والمفكرة التدريبية، بل كان يعتمد على ذاكرته فى إعطاء درس عن "كيفية صنع الطائرات الورقية الصغيرة". ولم يقم هو بتطبيق ذلك أمام المتدربين. وعندما حان الوقت لاختبار الطائرات الورقية التى صنعها المتدربون، لم تنجح منها طائرة واحدة. وأخذ المدرب ينظر إلى كل طائرة على حدة، ولم يستطع تحديد الخطأ. وعندئذ قرر أن يعيد شرح الخطوات من جديد، ولكن لم تنجح المحاولة الثانية. وعندئذ رجع المدرب إلى الدليل وإلى المفكرة التدريبية، واستطاع أن يحدد الخطأ، حيث كان يجب ثنى الجناح فى الخطوة الثانية إلى الأعلى بدلاً من الأسفل، وبذلك نجح المتدربون فى جعل طائراتهم الورقية قادرة على التحليق.

إن إعطاء تعليمات غير صحيحة يحول دون تحقيق الهدف. وفى الواقع إن تقديم المادة التدريبية بدقة هو أمر سهل عندما يرجع المدرب إلى الدليل أو المفكرة التدريبية، أما عندما يتجاوزها المدرب، فإن المادة التدريبية المقدمة قد لا تكون دقيقة. وهناك بعض المشكلات التى يواجهها المدربون عند الإجابة عن أسئلة المتدربين (انظر المعيار الثالث والأربعين فى الفصل التاسع)، ولكن إذا التزم المدرب بالمعلومات المقدمة فى الأدلة ذات العلاقة، فإنه يستطيع تطبيق هذا المعيار بسهولة.

المعيار السادس والثلاثون - يقدم المدرب - عامة - المادة التدريبية كاملة كما هو موضح فى دليل المدرب:

هذا المعيار يعنى أنه يجب على المدرب أن لا يتخطى أو يلغى بعض الموضوعات التى وضعت فى دليل المدرب أو دليل الدورة التدريبية. ولا يعنى أنه يجب على المدرب قراءة كل شيء حرفيًا، بل يعنى أنه لا بد من تقديم الموضوعات كاملة وبشكل كافٍ. والاستثناء من هذه القاعدة هو عندما ينحرف المدرب قليلاً عن بعض الموضوعات بهدف التحكم فى الوقت، أو من أجل تحقيق هدف تدريبى معين، وهذه الاستثناءات موضحة فى هذا الفصل تحت المعيار الثامن والثلاثين.

وعند تقديمك للمادة التدريبية كاملة، فإنك تقدم المعلومات الأساسية التى تساعد المتدربين على تحقيق الأهداف التدريبية. وكما يتضح من المثال الذى أوردناه "درس الطائرات الورقية"، فإنه كان باستطاعة المدرب تفادى الوقوع فى الخطأ لو تتبع الخطوات الموضحة فى الدليل، ومن خلال قيامه شخصيًا بصنع طائرة ورقية أمام المتدربين؛ كى يطبقوا الخطوات الصحيحة من أول مرة.

المعيار السابع والثلاثون - يقدم المدرب - عامة - المادة التدريبية حسب التسلسل المحدد للموضوعات كما هو موضح فى دليل المدرب:

يشير هذا المعيار إلى أهمية اتباع الخطة التدريبية، وذلك من خلال تقديم الموضوعات حسب التسلسل المطلوب، والاستثناء من ذلك هوعندما ينحرف المدرب عن الخطة بشكل

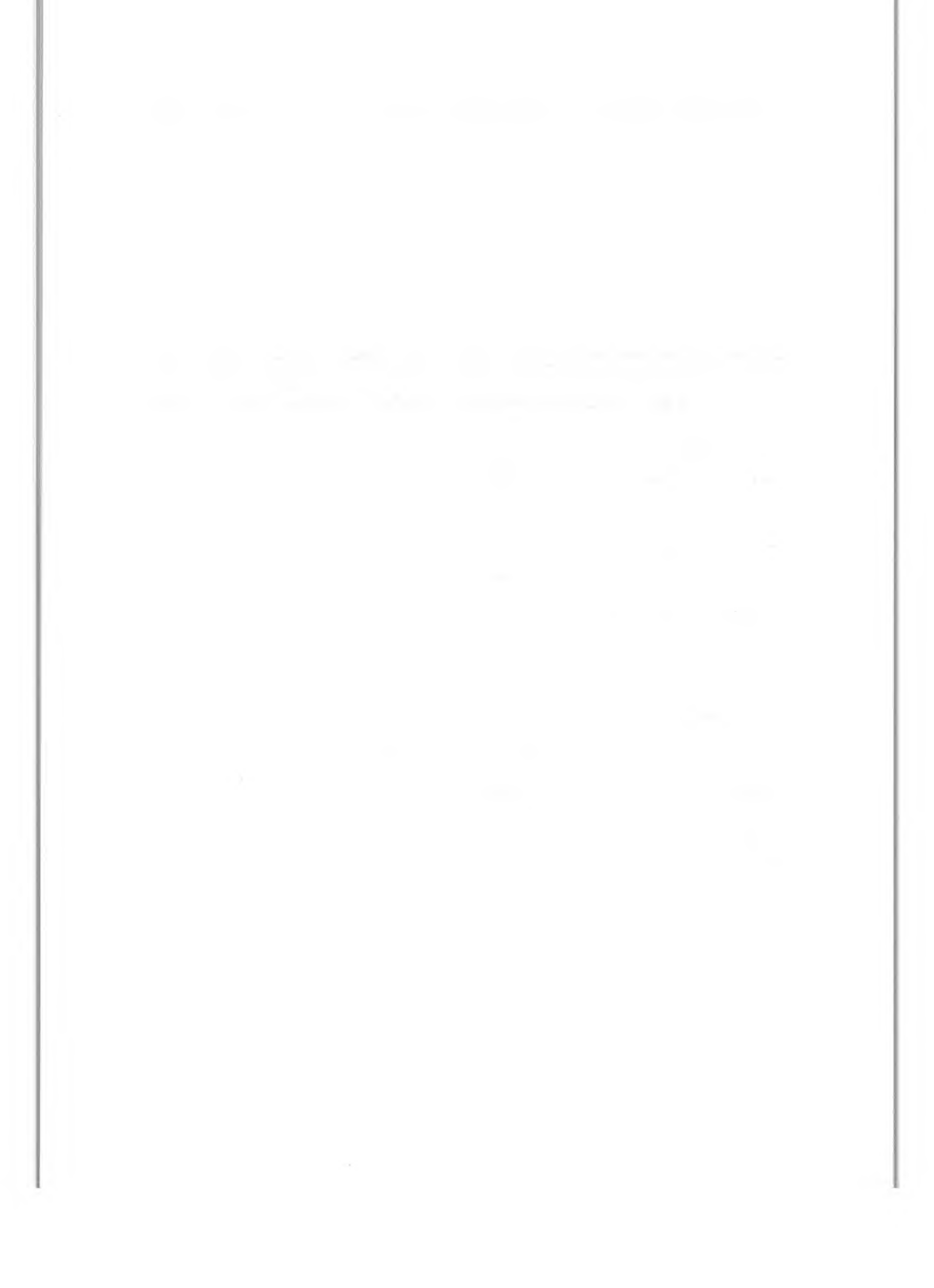
بسيط بهدف تحقيق بعض الأهداف التدريبية. والهدف من تقديم الموضوعات حسب تسلسل معين هو من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدورة التدريبية، حيث لنا أن نتخيل ما الذى سيحصل - مثلاً - إذا لم يتدرب الطيار على إجراءات الهبوط وفق التسلسل الصحيح، أو ماذا سيحصل إذا دربنا الأطفال على ربط الحذاء قبل لبسه!. إن تقديم المادة التدريبية وفق التسلسل المطلوب ينتج عنه تحقيق الأهداف.

المعيار الثامن والثلاثون - يظهر المدرب - عامة - بعض المرونة فيما يتعلق بالانحراف قليلاً عن الخطة التدريبية أو الجدول الزمنى عندما يكون ذلك ضرورياً:

لقد ركزنا فى معظم المعايير التى تطرقنا لها فى هذا الفصل على وجوب الالتزام بمحتوى المادة التدريبية وتسلسل موضوعاتها، ولكننا فى هذا المعيار نطلب العكس. وهذا مرده - بالطبع - إلى الضرورة، فمثلاً عندما يكون هناك ضرورة لإخلاء القاعة التدريبية لعدة ساعات لسبب أو لآخر، فإن ذلك بلا شك يحتم على المدرب أن يقوم بتعديل خطته الزمنية لكى يحقق الأهداف التدريبية فى الوقت المحدد.

وفى مثال آخر، قد يعتمد نجاح البرنامج التدريبى على استضافة بعض الشخصيات (مديرين من ذوى المراتب العليا مثلاً)، ويحتاج المدرب إلى إجراء بعض التعديلات فى الجدول الزمنى كى يستقطبهم. وبصرف النظر عن سبب التغيير، فإنه يجب على المدرب أن يجعل تحقيق الأهداف التدريبية الأولوية القصوى التى يسعى دائماً إلى تحقيقها. ولا شك أن المرونة فى التغيير هى إحدى سمات المدرب المتميز.

وهنا نكون قد فرغنا من مراجعة المعايير المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية وتسلسل الموضوعات. وكما هو الحال مع بقية المعايير، فإن هذه المجموعة - المتعلقة بالمحتوى - تهدف إلى جعل المدرب ناجحاً فى تقديم ما لديه، وإلى إكساب المتدربين المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق أهداف الدورة.



الفصل التاسع
طرح الأسئلة والرد عليها

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يستخدمون أساليب فعالة لطرح الأسئلة والرد عليها.

هل تساءلت ذات مرة: لماذا يحصل بعض المدربين على مشاركات كثيرة من المتدربين، فى حين لا يحصل آخرون إلا على نزر يسير من المشاركات؟ هل غضبت ذات مرة لأن المدرب وجه إهانة لأحد المتدربين من خلال سؤال طرحه، أو من خلال تقديم إجابة؟ هل شعرت بالضيق ذات مرة لأن الفرصة لم تُتَحْ لك لطرح سؤال؟ أو لأن المدرب طلب منك أن تحتفظ بسؤالك حتى نهاية المحاضرة؟ إن الأساليب التى يتخذها المدرب لطرح الأسئلة والإجابة عنها لها أثر كبير على نظرة المتدربين تجاه الدورة التدريبية. ويتناول هذا الفصل تلك الأساليب.

المعيار التاسع والثلاثون - يقوم المدرب -عامة- بإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة والمراجعة:

عندما يتيح المدرب الفرصة للمشاركين لطرح الأسئلة ولمراجعة النقاط المهمة، فإن ذلك يساعد على إبراز النقاط المهمة، ويوضح الغموض الذى قد يحدث. ويؤثر هذا المعيار بشكل كبير على كيفية تحقيق المشاركين لأهداف التدريب.

ويجب على المدرب – كقاعدة عامة – أن يتيح فرصة للأسئلة من وقت لآخر؛ وذلك بهدف مراجعة المعلومات المقدمة. وإذا ما سبق لك أن جلست فى محاضرة، وأخذ المدرب يشرح دون توقف حتى لالتقاط الأنفاس، أو توضيح فكرة معينة، فإنك ستدرك أهمية هذا الموضوع. وأفضل شخصياً أن يتيح المدرب فرصة طرح الأسئلة فى أى وقت. وإذا كان هذا النوع من المرونة لا يناسبك شخصياً، فإن بإمكانك إعطاء فرصة للأسئلة كل عشرين دقيقة على الأقل. وكقاعدة عامة، لا يستطيع البشر مواصلة الاستماع لمدة تزيد على عشرين دقيقة دون فقد بعض المعلومات. ولذلك فإن الاستمرار فى الشرح أكثر من عشرين دقيقة لا يتيح الفرصة للمشاركة، ويضعف رغبة المشاركين فى الدورة، وينتج عن ذلك عزوف المشاركين عن طرح الأسئلة، حتى وإن أتيحت لهم الفرصة فيما بعد. أما إذا طلب منهم الاحتفاظ بأسئلتهم حتى النهاية، فإنهم غالباً ينسونها، وهذا يخلق حالة من عدم الفهم.

ويجب على المدرب أن يشعر المتدربين بأنه لابأس فى أن يطرحوا الأسئلة أثناء المحاضرة كى يتحقق تطبيق هذا المعيار. وهناك خيار آخر وهو أن يتوقف المدرب للحظات كل عشرين دقيقة لإتاحة الفرصة للأسئلة، كأن يقول: "ما الأسئلة التى لديكم؟".

المعيار الأربعون - يستخدم المدرب - عامة - الأسئلة المفتوحة من أجل حث المتدربين على المشاركة:

هذا المعيار من أهم المعايير التى نتطرق لها فى هذا الكتاب؛ لأنه يحقق نتائج كبيرة إذا طبق بشكل جيد: أى أنه يتيح فرصاً غير محدودة للمشاركة. وهو من المعايير التى لا تطبق عادة؛ لأن المدرب لا يعرف كيفية استخدامة.

والأسئلة المفتوحة "ذات الجواب المفتوح" تجبر المتدرب على المشاركة؛ بحيث لا يستطيع الإجابة بـ "نعم" أو "لا" أو "ربما". وتبدأ الأسئلة المفتوحة عادة بكلمات مثل: من، ماذا، لماذا، متى، أين ، كيف. وفيما يلى بعض الأمثلة: "ماهى الأسئلة التى لديك؟"، أو "كيف توصلت لهذه النتيجة؟"، "لماذا تظن ذلك؟"، "من الذى يود أن يعلق؟"، "أين وجدت هذه المعلومة؟"، متى بدأ هذا المشروع؟". وهذه الأمثلة للأسئلة المفتوحة تحتاج إلى ردود أو "إجابات" كاملة، ووظيفتها فى المقام الأول هو فتح المجال للنقاش. ولننظر فيما يلى إلى مثالين لسيناريو طرح الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة، والنتائج التى تترتب على كل منهما.

لنفترض أن المدرب طرح نقطة مهمة، ثم أراد أن يفتح النقاش حولها. ففى السيناريو الأول يسأل المدرب: "هل لديكم سؤال؟"، فلا يجد إجابة من المشاركين، عندئذ يطرح السؤال: هل فهمتم ما قلته لكم قبل قليل؟"، فيلاحظ بعض الرؤوس تومئ بالإيجاب. ولكن المدرب يكره أن ينتقل إلى النقطة التالية دون أى نقاش لهذه النقطة المهمة، فيسأل للمرة الأخيرة: "هل هناك شىء تودون أن تسألوا عنه قبل أن أنتقل إلى النقطة التالية؟"، فلا يجد إجابة من المتدربين، وعندئذ ينتقل إلى نقطة أخرى.

أما فى السيناريو الثانى، فإن المدرب يطرح السؤال التالى: "ماهى الأسئلة التى تودون طرحها؟". قد يكون هناك استجابة من المتدربين، فإذا لم يحدث ذلك، فإن المدرب يطرح السؤال التالى: "لو كان لديكم سؤال، ياترى ماذا سيكون؟!"، وهذا ما سيقود بعض المتدربين إلى الضحك قليلاً، ولكنه ربما ينتج عنه استجابة، فإذا لم يحدث ذلك، فإن المدرب يسأل: "كم

هم أولئك الذين لديهم فهم جيد للموضوع؟". عندئذ تقوم مجموعة من المتدربين - وربما جميعهم - برفع أيديهم. وهنا يسأل المدرب: "من الذى يستطيع أن يتحدث عن فهمه لما شرحناه فى هذه النقطة؟"، وغالباً سيكون هناك شخص أو شخصان على استعداد لشرح مدى فهمهم للموضوع. أما إذا لم يتبرع أحد، فإن المدرب يختار أحد الأشخاص الذين رفعوا أيديهم ويسأله قائلاً: "إبراهيم! هلا حدثتنا عن مدى فهمك لهذا الموضوع؟". وبعد أن يفرغ "إبراهيم"، يسأل المدرب السؤال التالى: "من منكم لديه نفس فهم إبراهيم لهذا الموضوع؟". ومن خلال إجابات المتدربين، يستطيع المدرب معرفة مقدار فهم المجموعة لهذه النقطة.

ولنتأمل هذين المثالين لسيناريو طرح الأسئلة. ففى المثال الأول استخدم المدرب الأسئلة المغلقة (التى يمكن إجابتها بنعم أو لا أو ربما)، وقد أوحت للمدرب بأن المتدربين قد فهموا الموضوع، وهو افتراض شائع ولكنه خاطىء. أما فى المثال الثانى، فقد استخدم المدرب الأسئلة ذات الجواب المفتوح للحصول على المعلومات التى يريدها قبل الانتقال إلى نقطة أخرى، وكان السؤال الأول: "ماهى الأسئلة التى لديكم؟"، سؤالاً استهلالياً جيداً. ثم سأل المدرب: "لو كان لديكم سؤال، ياترى ماذا سيكون؟"، وهو سؤال يساهم فى تخفيف التوتر ويحث المشاركين على الاستجابة. ثم قام المدرب بطرح سؤالين من شأنهما دفع المشاركين إلى إعطاء إجابات محددة، حيث إن السؤال الأول: (كم هم أولئك الذين لديهم فهم جيد للموضوع؟)، دفع المشاركين إلى رفع أيديهم، واستطاع المدرب أن يعرفهم تحديداً. أما السؤال الثانى (من الذى يستطيع أن يتحدث عن مدى فهمه للموضوع؟)، فإنه أتاح الفرصة للتعرف على مدى فهم المشاركين للموضوع.

أما آخر سؤالين: "إبراهيم! هلا تحدثت عن مدى فهمك للموضوع؟"، و "من منكم لديه نفس فهم ابراهيم للموضوع؟"، فقد أتاحا الفرصة للمدرب للتأكد عن مدى فهم المشاركين، مما يجعله واثقاً من ذلك قبل أن ينتقل إلى نقطة أخرى.

ولو كانت إجابة "إبراهيم" كافية، ورفع جميع المتدربين أيديهم بأن لديهم نفس الفهم، فهذا يجعل المدرب متأكداً من مدى فهمهم جميعاً للموضوع. أما إذا كانت إجابة إبراهيم خاطئة، ووافقه بقية المتدربين، فإن هذا يدل على أن المتدربين لم يفهموا الموضوع جيداً. وبالطبع سيكون هناك بعض الفروق الفردية فى مستوى الفهم، ويعتمد ذلك على عدد المتدربين الذين رفعوا أيديهم، غير أن المدرب يستطيع التأكد من ذلك بسؤال كل واحد على حدة، إذا أراد.

ومن المهم أن يتذكر المدرب دائماً أن الهدف من الأسئلة المفتوحة هو فتح باب النقاش، وهو ما يدفع المتدربين إلى المشاركة، أكثر من الأسئلة المغلقة (انظر المعيار الحادى والأربعين). وإذا أراد المدرب أن يثير المناقشة ويحصل على عدد غير محدود من المشاركات، فإنه يستخدم الأسئلة المفتوحة، ولا بد له أولاً من تطوير مهاراته فى تحديد الأسئلة المفتوحة من الأسئلة المغلقة، والتمرين التالى يركز على هذا الجانب، حيث يجب وضع دائرة على الأسئلة المفتوحة فى القائمة التالية:

١ – هل تستطيع إكمال هذا العمل فى الوقت المحدد؟

٢ – هل سيكون باستطاعتك إكمال هذا العمل فى الوقت المحدد؟

٣ – كيف أستطيع مساعدتك؟

٤ – ما الفرق الذى قد يحدث؟

٥ – هل سيحدث ذلك فرقًا؟

٦ – هل تعرف كيف تعالج هذه المشكلة؟

٧ – كيف ستعالج هذه المشكلة؟

٨ – هل تستطيع أن تخبرنى كيف أعالج هذه المشكلة؟

٩ – إلى أين سيقودنا ذلك؟

١٠– هل هذا يقودنا إلى الاتجاه الصحيح؟

إذا اخترت ٣، ٤، ٧، ٩، فإنك قد استطعت تحديد الأسئلة المفتوحة بنجاح. أما الأسئلة المتبقية فهى أسئلة مغلقة يمكن إجابتها ب "نعم" أو "لا" أو "ربما".

وتستطيع أن تنمى مهارتك فى تحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة، حيث يمكن تحويل الأسئلة المغلقة السابقة إلى أسئلة مفتوحة، كما يلى:

السؤال الأول: هل تستطيع إكمال العمل فى الوقت المحدد؟ يمكن تحويله إلى سؤال مفتوح على النحو التالى: كيف تستطيع إكمال هذا العمل فى الوقت المحدد؟.

وسيعينك التمرين التالى على تطوير هذه المهارة، خصوصاً إذا كنت من الأشخاص الذين تعوّدوا على الأسئلة المغلقة دائمًا. ويجب عليك أولاً تغطية العمود الأيسر (الأسئلة

المفتوحة). ثم قم بتحويل الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة، واكتب إجابتك على ورقة خارجية. ثم قارن بين أجوبتك والأجوبة فى العمود الأيسر.

أسئلة مغلقة	أسئلة مفتوحة
١ - هل فهمت؟	١ - ماهو فهمك للموضوع؟
٢ - هل أنت موافق؟	٢ - على أى شىء أنت موافق؟
٣ - هل هناك شىء آخر تود معرفته؟	٣ - ما الذى تود معرفته أيضًا؟
٤ - أى سؤال؟	٤ - ماهى الأسئلة التى تود أن تطرحها؟
٥ - هل لديك أسئلة أخرى؟	٥ - ماهى الأسئلة الأخرى لديك؟
٦ - هل يمكن أن يحدث ذلك ثانية؟	٦ - كيف يمكن أن يحدث هذا ثانية؟
٧ - هل يمكن أن تسأل مرة أخرى؟	٧ - ماذا تود أن تسأل أيضا؟
٨ - هل ترغب فى المواصلة؟	٨ - كيف تستطيع أن تواصل؟
٩ - هل ستتذكر هذا؟	٩ - ماذا ستتذكر فى هذا الموضوع؟
١٠- هل استفدت من الموضوع؟	١٠- ما الذى كان مفيداً لك؟

وهناك نصيحة صغيرة أيضًا أود أن أقدمها قبل الانتقال إلى المعيار التالى، وهى: وجوب إعطاء وقت كاف للمشاركين بعد طرح السؤال كى يقوموا بالإجابة. وقد لا حظت شخصيًا العديد من الأسئلة المهمة تضيع هدراً، لأن المدرب نفسه يقوم بالإجابة عن الأسئلة التى طرحها قبل أن يتمكن المتدربون من التفكير فيها. ولا بد من إعطاء بعض الوقت ولو لثوانٍ معدودة للمشاركين كى يستوعبوا السؤال أولاً. و يحتاج المتدربون إلى ثوانٍ أخرى كى يقرروا ما إذا كانوا يرغبون فى الإجابة أو لا، ثم يحتاجون لثوانٍ أخرى كى يتهيأوا للإجابة. وربما بدا هذا الوقت طويلاً جداً للمدرب، ولكنه فى الواقع ليس كذلك. وهنا يمكن أن يعد المدرب فى نفسه من ١ إلى ١٠ قبل أن يبدأ فى الإجابة، وعادة ما يكون هناك شخص جاهز للإجابة مع وصول المدرب إلى الرقم١٠.

المعيار الحادى والأربعون - يستخدم المدرب - عامة - الأسئلة المغلقة من أجل إنهاء النقاش:

إن الأسئلة المغلقة مع الأسف ينظر إليها نظرة سلبية، مع أن المدرب يقصد بها إثارة النقاش وليس إنهاءه، ولكنها فى الواقع تؤدى إلى إنهاء النقاش. ومن هنا أصبحت تستخدم بغرض إنهاء المناقشة، وقطع فرص المشاركات. ويمكن أن نستثنى من ذلك الأسئلة المغلقة التى يتبعها المدرب – مباشرة – بأسئلة مفتوحة. فمثلاً قد يسأل المدرب: "هل تعارض هذه الفكرة؟"، ثم يتبع ذلك بسؤال: "لماذا تعارضها إذن؟". أو قد يقول المدرب: "هل لديك أفكار أخرى حول الموضوع؟"، ثم يسأل ثانية: "ماهى هذه الأفكار؟". وهذه الطريقة لها فائدة واحدة، وهى أنها تعطى المتدرب بعض الوقت – بين السؤال الأول المغلق والسؤال الثانى المفتوح – لاسترجاع الأفكار وللاستعداد للإجابة.

وتعد الأسئلة المغلقة وسيلة مفضلة فى نهاية المحاضرة، أو عند الرغبة فى إنهاء التمرين أو النقاش. وهى أيضًا وسيلة مناسبة عندما يرغب المدرب فى التوقف لأخذ فترة راحة أو فى نهاية اليوم التدريبى، حيث يمكن للمدرب أن يقول: "هل هناك أسئلة قبل أن ننتقل للموضوع التالى؟". وعندما لا يكون هناك تعليق، فإن المدرب ينتقل للموضوع الآخر. أما عندما تحين فترة الاستراحة، فإن المدرب يسأل: "هل هناك سؤال قبل أن نأخذ فترة استراحة؟". وهنا يعرف المتدربون أن أمامهم فترة راحة، وأنه من غير المناسب طرح سؤال ليس له علاقة بالدرس، أو يحتاج إلى وقت طويل للإجابة.

واستخدام الأسئلة المغلقة حسب الطريقة السابقة يتيح للمشاركين فرصة أخيرة لطرح سؤال، أو لتوضيح فكرة مهمة، أو حل قضية بسيطة قبل الانتقال إلى نقطة أخرى.

وفى معظم المحاضرات قد يكون هناك صدى أو استجابة لكل سؤال، سواء كان السؤال مفتوحًا أم مغلقًا. وهذه الظاهرة تنشأ عندما يكون المدرب قد نجح فى خلق جو مريح للمناقشة وللحصول على المشاركات. ويصبح المدرب – فى هذه الحالة – فى غنىً عن استخدام أساليب متعددة لطرح الأسئلة. وإذا درج المدرب على استخدام الأسئلة المغلقة فى نهاية اليوم التدريبى فقط، أو لإنهاء النقاش، فإنه سيساهم فى إيجاد مثل هذا الجو.

المعيار الثانى والأربعون - يستخدم المدرب الأسئلة - من وقت لآخر - لقياس معرفة المتدربين، أو مهاراتهم، أو تحديد اتجاهاتهم:

يهدف هذا المعيار ببساطة إلى تمكين المدرب من تحديد ما إذا كان المشاركون جاهزين للانتقال إلى موضوع آخر أو لا. وهنا يجب أن نتذكر القاعدة التى تقول: "رغبتك فى البقاء هنا" (وهى القاعدة التى استخدمت فى التمرين الذى يقوم المدرب من خلاله بتحديد مدى رغبة المتدربين فى الدورة التدريبية). وهذه الوسيلة مناسبة جداً لقياس مدى رغبة المتدرب فى الدورة من خلال طرح السؤال: "ضع مدى رغبتك فى هذا الدورة على مقياس من (١) إلى (١٠)". وهنا سيتمكن المدرب من معرفة المتدربين الذين لديهم رغبة كبيرة، وأولئك الذين لا يختلف الأمر لديهم، وأولئك الذين ليس لديهم رغبة فى الدورة بتاتاً. ومعرفة هذا الأمر ضرورية جداً للمدرب؛ إذ إنه يستطيع من خلالها تحديد الطريقة المناسبة للتعامل مع الدورة التدريبية بشكل عام. وأذكر مثالاً فى هذا السياق: حيث قمت ذات مرة باستخدام أداة القياس هذه "مدى رغبتك فى الدورة"، وكان متوسط النتيجة (١,٧٥٪)، حيث إن أحد عشر متدرباً من اثنى عشر كانت رغبتهم منخفضة جداً (أى ١ من ١٠)، فى حين اختار المتدرب المتبقى رقم (١٠) (رغبة عالية جداً). وكان هذا المتوسط من أقل المستويات التى مرت عليّ خلال حياتى التدريبية. فقمت بسؤال المشاركين عن سبب انخفاض رغبتهم فى الدورة ، وكان السبب أن جميع المشاركين لم يتلقوا خبر الدورة إلا قبل بدايتها بثمان وأربعين ساعة، وكان عليهم أن يرحلوا من نيويورك إلى فلوريدا مقر انعقاد الدورة؛ وهذا ما جعل متوسط الرغبة منخفضاً جداً. أما الشخص الذى اختار رقم (١٠) فقد كان فرحًا جداً بالحضور إلى فلوريدا؛ ولذلك كانت رغبته كبيرة. وبالرغم من أن هذه المجموعة كانت متعبة جداً، إلا أن إجراء أداة القياس هذه ساعدنى فى معرفة احتياجات المتدربين، مما جعلنى أحاول مساعدتهم فى التغلب عليها، وهذا ما أدى إلى نجاح الدورة فى نهاية المطاف، حيث كان التقدير العام للدورة (١٠) من(١٠).

وفى مناسبة أخرى، طُلب منى أن أدرب مجموعة من المدربين، أو ما يعرف ببرنامج "دَرِّب المدرب". وخلال مدة وجيزة من بداية الدورة توقعت أن هذه المجموعة لا تمتلك الخلفية العلمية التى يمتلكها عامة المدربين. عندئذ قمت بطرح عدد من الأسئلة المفتوحة، بهدف تحديد مهاراتهم التدريبية. ومن هذه الأسئلة: "ماهى الخبرات التدريبية الناجحة التى مررت بها؟"، و "ما مدى معرفتك بتطوير الأهداف التدريبية السلوكية؟". ومن خلال

إجابات المشاركين أدركت أن لديهم خبرات جيدة فى مجال التدريب، فأعطيت كل واحد منهم فرصة إلقاء عرض قصير مدته ثلاث دقائق عن أحد الموضوعات المتعلقة بالتدريب حسب اختياره، ثم قمت بملاحظته أثناء العرض. ومن ثم تسنى لى تحديد مستوى مهارات كل منهم، ثم قمت ببدء التدريب بناءً على هذا الأساس.

ويستطيع المدرب أن يقيس مهارات المشاركين ومعارفهم بطرق عدة؛ منها طرح الأسئلة المفتوحة، بحيث يطلب من المتدرب تلخيص موضوع معين، أو إعطاء تمرين معين يظهر المتدرب من خلاله المهارات التى تعلمها. ويستطيع المدرب أن يسأل مثلاً: ما الفرق بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة؟، وهنا يستطيع أن يقيس مدى معرفة المتدرب بهذا المعيار. ثم ينتقل إلى معيار آخر، وهكذا. وعندما يسأل المدرب عن القدرة على التلخيص، فإنه يقيس المعرفة وليس المهارة. ومثال ذلك أن يسأل: من يستطيع تلخيص النقاط المتعلقة بعملية التعلم؟ وهذا ما سيعطى مؤشراً عن مدى معرفة المتدرب بهذا الجانب، وفيما إذا كان يحتاج إلى زيادة إيضاح أو شرح حول عملية التعلم.

أما قياس المهارات فإنه يعتمد على التطبيق العملى، إذ إن السؤال عن المعلومة نفسها يقيس المعرفة، أما المهارة فتقاس من خلال التطبيق العملى. والمتدرب قد يقول إنه يستخدم أساليب معينة، ولكن ربما لا يستطيع تطبيق ذلك فعليًا فى القاعة التدريبية. والطريقة المثلى لقياس المهارة هو أن يطلب المدرب من المتدرب القيام بتطبيق ما تعلمه، ويلاحظه أثناء القيام بذلك. فمثلاً لو رغب المدرب فى أن يقيس مهارة المتدرب فى استخدام الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة فإنه يطلب منه القيام بإلقاء محاضرة أو تمرين بحيث يمكنه استخدام أساليب طرح الأسئلة والرد عليها، ويقوم المدرب بملاحظة ذلك.

وحيث إن الأسئلة المغلقة مناسبة فى الاختبارات التى عادة تكون إجابتها (صح/خطأ)، إلا أنها غير مناسبة لقياس مدى معرفة الشخص بموضوع معين. فمثلاً استخدام السؤال الشائع: "هل فهمت؟" لا يقيس مدى معرفة المتدرب بالموضوع، بل هو مؤشر على أن المتدرب يعتقد أنه فهم. أما السؤال المفتوح: "ما هو فهمك لهذا الموضوع؟"، فهو أفضل بكثير؛ لأن إجابة المتدرب ستوضح لك هل فهم الموضوع فعلاً أو لا. وليس من الضرورى طرح هذا السؤال على كل متدرب ما لم يكن هناك حاجة لذلك؛ لأن اختيار المتدربين بشكل عشوائى للإجابة عن هذا السؤال سيعطى مؤشراً عن مدى فهم المجموعة لموضوع معين.

المعيار الثالث والأربعون - يقدم المدرب - دائماً - إجابات صحيحة ومركزة عند الرد على أسئلة المشاركين:

يحث هذا المعيار – بكل بساطة – على تقديم إجابات صحيحة ودقيقة، بحيث لا يختلق المدرب أجوبة غير حقيقية، أو يستطرد بغير ضرورة. وهذا المعيار يمكن تطبيقه بسهولة عند معظم المدربين، ولكن هناك قلة من المدربين الذين يعتقدون أنهم يملكون الإجابة عن كل سؤال. ولست متأكداً من السبب الذى يدفعهم إلى ذلك السلوك، ولكن ربما يجد هؤلاء المدربون أنفسهم فى مواجهة مجموعة من الأشخاص الذين يعتقدون أن المدرب يعرف كل شيء. أو ربما أن هؤلاء المدربين يخافون أن يفقدوا مصداقيتهم أمام المشاركين إذا لم يجيبوا عن كل سؤال. ومهما يكن السبب، فإن الإجابة الخاطئة أو غير الدقيقة لن توصل إلى نتيجة، وسيكتشف المتدربون تلك المخادعة فى مرحلة من المراحل.

وهناك بعض المدربين الذين لا يستطيعون إعطاء إجابة محددة. والمعروف أن الأشخاص المتميزين فى "التسويق" لا يسهبون فى تسويق السلعة أكثر مما يجب: أى بزيادة الكلام. ولذلك فإن على المدرب أن لا يقدم معلومات غير مطلوبة أو ليس لها علاقة؛ بل عليه تقديم الإجابة المطلوبة بالتحديد. والطريقة المناسبة لتطبيق هذا المعيار هى أن يقوم المدرب بتقديم إجابات محددة؛ وإذا كان لا يعرف الإجابة فإن عليه أن يقول: "لا أدرى". وإذا كان هناك من يستطيع الإجابة من المشاركين، فإن على المدرب أن يحيل السؤال إليه، وذلك بقوله: "أنا لا أعرف الإجابة، هل هناك من يستطيع الإجابة عن هذا السؤال؟". ويتحدث المعيار التالى عن طريقة معالجة الأسئلة التى لا يعرف المدرب إجاباتها.

المعيار الرابع والأربعون - عندما لا يستطيع المدرب الإجابة عن سؤال معين، فإنه - عامة - يبحث عن الإجابة ثم يقدمها فى وقت لاحق:

عندما لا تستطيع الإجابة عن سؤال من أسئلة المتدربين فأخبرهم بأنك ستبحث عن الإجابة، ثم تقدمها لهم فى وقت لاحق. وبتطبيق هذا المعيار يحقق المدرب توقعات المتدربين ويكسب ثقتهم، ومن ثم تزيد رغبتهم فى التعلم. وهناك بعض الاستثناءات، وهو عندما تكون الدورة على وشك الانتهاء بحيث لم يبقَ وقت كافٍ للبحث، أو عندما يكون السؤال ليس له

علاقة بالدورة بتاتاً، أو ليس له أهمية تذكر. وبالرغم من ذلك فإن البحث عن الإجابة أمر لا بأس به فى كل الأحوال. وليس هناك ما يمنع أن يطلب المدرب من أحد المشاركين أن يجيب عن سؤال زميله.

المعيار الخامس والأربعون - يقوم المدرب بالإجابة عن الأسئلة دون استخدام أسلوب دفاعى:

يبدو أن هذا المعيار صعب؛ لأن تطبيقه ليس بالسهولة التى يتصورها المدرب. ولكى يقدم المدرب إجابته بطريقة متوازنة وغير دفاعية، فإنه يجب عليه أن لا يقلل من قيمة السؤال أو من قيمة المتدرب الذى طرحه. وفى الواقع فإن بعض المدربين لا يميل إلى استخدام الطريقة الدفاعية حتى عندما تكون أسئلة المتدربين مؤذية أو استفزازية، بل يميلون إلى استخدام طريقة "نقد مبطنة". وطريقة النقد المبطنة تلك هى محاولة تغطية الطريقة الدفاعية بالابتسامة، أو من خلال نغمة الصوت المنخفضة، أو باستخدام كلمات منمقة. وفى المثال التالى سنرى كيف يتعامل عامة المدربين مع الأسئلة الدفاعية، أو الأسئلة الاستفزازية والعبارات غير اللائقة، أو أسئلة المتدربين المشاكسين. ولنفترض أنك انتهيت للتو من محاضرة عن أحدث الوسائل فى إدارة شؤون الموظفين، وعندئذ قال أحد المشاركين بصوت عالٍ وبنبرة عدائية: "هذه المحاضرة لا قيمة لها، لا فائدة منها، وهى مضيعة للوقت بكل معنى الكلمة"!. ماذا ستكون ردة الفعل لديك؟ قد ترد عليه قائلاً: "إذا فتحت فمك مرة أخرى، فسأطردك من المحاضرة"؟ أو ربما قلت: "لو أغلقت فمك واستمعت للدرس لعرفت مدى أهمية المعلومات التى قدمناها فى المحاضرة". وربما قلت: "ربما كان هناك ما جعلك تظن أن هذه المحاضرة كانت مضيعة للوقت، ولكنك لو فكرت فى الموضوع قليلاً لوجدت أن هذه المعلومات قيمة جداً ومهمة بالنسبة لك". وربما صاحب ذلك ابتسامة منك وبنبرة صوت عادية. وبالرغم من أن هذه الطريقة تبدو تربوية، إلا أنها فى الواقع طريقة مفتعلة ومنمقة أكثر مما يجب، وربما كانت نتائجها عكسية.

والطريقة التى يجب أن تستخدمها – ويمكن أن توصف بأنها غير دفاعية – هى أن تقول: "هل هناك شئ محدد لا ترغب فيه ولا تتفق معه، أو هو الموضوع كله؟". أو ربما قلت: "أنا فى الواقع لا أرغب فى أن أضيع وقتك، ولكن أريدك أن تشرح لى ما هو السبب فى شعورك هذا؟".

وهناك شيئان مهمان يجب أن تدركهما عندما تريد أن تكون إجاباتك غير دفاعية: أولاً: قد يكون هناك بعض الصواب فيما قاله المتدرب بصرف النظر عما إذا كانت طريقته لائقة أو لا. ثانيًا: لابد أن تسأل المتدرب عن التفاصيل التى جعلته يقول ذلك. وبصرف النظر عن تصرفات المتدرب المشاكس، فإنه نادرًا ما يكون هناك متدرب يكره كل شىء فى الدورة، أى أنه قد يكون هناك بعض الأشياء التى أثارت حفيظة المتدرب، وعند سؤالك عن التفاصيل ستعرف مصدر الخطأ وتتعامل معه تبعًا لذلك. والتعامل مع الناس بطريقة غير دفاعية أمر صعب؛ لأن البشر ينفعلون عادة فى مثل هذه المواقف، ويصبح لدى المدرب رغبة عارمة فى قمع المشارك بدلاً من طلب الإيضاحات. ولكن إذا تغلب المدرب على عواطفه واستخدم الطريقة غير الدفاعية، فإنه سيدهش عندما يرى النتائج الإيجابية التى تحققها هذه الطريقة.

وعندما تحدث مثل هذه المواقف، فإن التوتر يعم جميع مَنْ فى القاعة، ويسود الصمت، وتتوجه الأنظار إلى المدرب لمعرفة ردة الفعل لديه. فإذا كان المدرب دفاعيًا وقام بقمع المتدرب المزعج، فإن بقية المتدربين سينحازون مباشرة إلى جانب زميلهم، أما إذا كانت ردة فعل المدرب متوازنة، ولم تكن إجابته دفاعية، فإن أنظار المتدربين ستتجه مباشرة إلى زميلهم. وإذا استمر زميلهم فى سلوكه المزعج، فإنهم بلا شك سينحازون إلى جانب المدرب. أما إذا تم حل المشكلة بطريقة متوازنة فإن التوتر سيزول مباشرة، وسيعم الهدوء القاعة التدريبية، وسيدرك المتدربون جميعًا أن المدرب يراعى مصلحتهم جميعًا، مما يخلق لديهم شعوراً بالاحترام تجاه المدرب. وقد يبدو هذا الطرح مثاليًا، ولكن حل أى مشكلة بطريقة متوازنة – تراعى شعور الجميع – يستحق أن يكون مثاليًا.

المعيار السادس والأربعون - يقوم المدرب - من وقت لآخر - بإحالة بعض الأسئلة إلى المتدربين للإجابة عنها:

يشير هذا المعيار إلى أنه يمكن للمدرب إحالة بعض الأسئلة التى يطرحها المشاركون إلى زملائهم فى القاعة كى يجيبوا عنها. وفيما يلى بعض الأمثلة: سألت "هند": ماذا يعنى هذا المعيار يا أستاذ؟". هنا يقوم المدرب بإحالة السؤال إلى المجموعة على النحو التالى: "من يرغب فى الإجابة عن سؤال هند؟". قام "على" ورفع يده، ثم قدم الإجابة. عندها سأل "أحمد": "لماذا يقوم المدرب بتحويل بعض الأسئلة إلى المشاركين، رغم أنه من

المفترض أن يجيب هو؟". هنا يقول المدرب: "سؤالك جيد، يا أحمد! من يود أن يجيب عن سؤال أحمد؟". ترفع "هدى" يدها وتجيب قائلة: "إن إحالة بعض الأسئلة إلى المتدربين تمنحهم فرصة للمشاركة فى العملية التدريبية". وبعد ذلك يعلق المدرب قائلاً: "نعم، المشاركات الكثيرة، تعنى فرص تعلم أكثر".

وهناك العديد من الفوائد الأخرى لتحويل الأسئلة إلى المتدربين؛ فبالإضافة إلى زيادة فرص المشاركة، فإنها تعطى المدرب فرصة للتفكير ولالتقاط الأنفاس. وهى أيضاً فرصة لقياس مدى معرفة المتدربين وتقدمهم. وهذه الفوائد تجعل هذا المعيار ذا قيمة حقيقية. وقد تمر بعض الأوقات التى يكون تحويل الأسئلة فيها إلى المشاركين غير مناسب: عندما يتوقع المدرب أنه لا يوجد من يعرف الإجابة، أو عندما يتوقع أن المتدربين سيفسرون هذه الطريقة على أنها توحى بغباء المدرب. وأخيراً لا تقم بتحويل الأسئلة إلى المشاركين أنفسهم عندما تظن أن ذلك غير مناسب.

المعيار السابع والأربعون - يقوم المدرب - من وقت لآخر - بإرشاد المتدربين للوصول إلى الإجابة بأنفسهم:

يقوم المدرب بمساعدة المتدربين فى الوصول إلى الإجابة عن أسئلتهم، أو القيام بإعطاء خلاصة الموضوع عندما يكون ذلك مناسباً. ويطرح المتدربون فى الغالب أسئلة كان بالإمكان أن يجيبوا عنها بأنفسهم، غير أنهم لم يفكروا فى ذلك بشكل كافٍ. أو ربما لأنهم يجهلون مدى قدرتهم على الإجابة. ومثال ذلك أن يسأل أحد المشاركين قائلاً: "هل تعيد لنا المعايير العشرة التى تتناول أساليب طرح الأسئلة؟". وهنا يدرك المدرب أن السائل ربما يستطيع إعادة معظم المعايير، إن لم تكن كلها، فيجيب قائلاً: "لماذا لا تذكر أنت المعايير التى تتذكرها، وأنا سأساعدك فى الباقى؟". وهنا يكتشف المتدرب أنه يستطيع سردها جميعاً. وفى مثال آخر قال أحد المتدربين: "نريد مثالاً عن كيفية إرشاد المدرب للمتدربين للإجابة بأنفسهم؟". وهنا يقول المدرب: "ماهو المثال الذى نستطيع أن نفكر فيه؟"؛ فيقول أحد المتدربين: "إن ما تقوم به يا أستاذ الآن هو مثال على ذلك"!. وهنا يقول المدرب: "نعم، هذا مثال جيد". وكما رأينا فى هذين المثالين، فإن المتدربين يستطيعون الإجابة عن أسئلتهم فى بعض الأحيان، وهم قادرون على أشياء لم يتوقعوا أنهم يعرفونها، وهذا مفيد جداً فى عملية التعلم.

كما أن إرشاد المشاركين إلى إجابة أسئلتهم بأنفسهم يزيد من فرص المشاركة، ويمنح فرصة إضافية لفهم الموضوع. و يتيح هذا أيضًا فرصة لقياس مدى معرفة المشاركين بموضوع معين. وهناك بعض الأوقات التى يكون استخدام هذا المعيار فيها غير مناسب؛ كأن يكون هناك إحراج لمتدرب بعينه، أو ما يجعله يبدو غبيا أمام زملائه.

المعيار الثامن والأربعون - يقوم المدرب - عامة - بالتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع بطريقة مناسبة:

الأسئلة الخارجة عن الموضوع هى تلك التى لا تمت بصلة للقضية المطروحة، والتى تكون عادة مصدر إزعاج للمدربين. وهناك بعض المدربين الذين لا يكترثون لمثل هذه الأسئلة. وبصرف النظر عما إذا كانت هذه النوعية من الأسئلة تزعجك أو لا، فإنك تستطيع أن تتعلم – من خلال هذا المعيار – كيف تتعامل مع هذا النوع من الأسئلة بطريقة فعالة ومريحة.

وليس هناك قاعدة عامة فى هذا الموضوع، ولكن إذا كانت إجابة السؤال أقصر من قولك للمدرب إن سؤاله ليس له علاقة بالموضوع، فإنه من الأفضل أن تجيبه. وسأورد قصة فى هذا الموضوع. فقد كان المدرب يدير نقاشًا حول "عوائق التعلم"، عندما قام أحد المتدربين برفع يده وسأل: "هل هناك واجبات منزلية هذا اليوم يا أستاذ؟". فقام المدرب بالتوقف عن النقاش، ثم بدأ يشرح للمتدرب بأن سؤاله ليس له علاقة بالموضوع، وأنه سيعطى قائمة الواجبات فى نهاية اليوم، وأنه يمكن للمتدرب أن يسأل دائمًا فى نهاية المحاضرة، وأنه يأمل أن لا يطرح المتدرب مثل هذه الأسئلة فى المستقبل. وفى الواقع إن ما قاله المدرب كان صحيحًا، ولكن الوقت الذى استغرقه كان كثيرًا جداً، مما جعل النقاش – الذى كان سائدًا – يفقد حيويته، حتى أن المدرب قال – عندما عاد للموضوع –: " أين نحن الآن؟!".

ولو قمنا بإجراء بعض التعديلات على السيناريو السابق، لرأينا أنه كان من الأنسب أن يقول المدرب: "لا، ليس هناك واجبات منزلية"، دون أن يتوقف عن النقاش، ولن يستغرق هذا سوى ثانيتين فقط، أى أن المناقشة ستبقى محتفظة بحيويتها. وفى الواقع إن هذه الطريقة تقضى على الأسئلة الخارجة عن الموضوع بنسبة (٩٩٪). أما تلك الأوقات التى يصبح فيها طرح هذه الأسئلة محرجًا، فقد تم التعرض لها فى الفصل السادس، (المعيار العشرون) وفى الملحق أيضًا.

وعادة يتم طرح الأسئلة الخارجة عن الموضوع من قبل متدربين يرغبون فى جذب الانتباه إليهم، وبالتالى فإن على المدرب الاستجابة لتفكيرهم، وتعزيز السلوك الإيجابى الذى يقومون به فى المرات الأخرى. فمثلاً يستطيع المدرب - فى المثال الذى أوردناه - أن يبادر المتدرب بسؤال مثل: "ما هى الأفكار التى لديك فى موضوع "عوائق التعلم؟". وهذا من شأنه الاعتراف بوجود المتدرب.

وفى الواقع فإن الأسئلة الخارجة عن الموضوع تزعج المشاركين كما تزعج المدرب، ولكن إذا عرف المدرب كيف يتعامل معها بكفاءة، فإن ذلك سيحد منها.

وهنا نكون قد أكملنا المعايير العشرة المتعلقة بأساليب طرح الأسئلة والرد عليها واستخدامها، فيما يساعد المتدربين على تحقيق الأهداف التدريبية.

الفصل العاشر

استخدام المعينات التدريبية من أجل تعزيز التعلم

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يستخدمون المعينات التدريبية بفعالية.

يتناول هذا الفصل معايير الأداء المتعلقة بالمعينات التدريبية: وهى الوسائل التعليمية التى تساعد المتدربين على التعلم، ذلك أن المشاركين يستخدمون أكثر من حاسة (السمع، والنظر، واللمس، ... إلخ)، مع المعينات التدريبية. ويتعلم الأشخاص - عادة - من خلال الحواس، إذا استخدمت حاسة السمع مع المعينات التدريبية التالية: السبورة الورقية، السبورة الخشبية، وجهاز عرض فوق الرأس. فى حين يستخدم الأشخاص حاسة اللمس فى التعرف على حروف برايل، أو فى الكتابة على الآلة الطابعة. أما المعينات الأخرى مثل الفيديو، والتلفزيون، والحاسب الآلى، والأفلام، فإنها تتطلب تجنب السمع والنظر معاً.

ولأن الأشخاص يختلفون فى مدى استخدام حواسهم، فإن استخدام حواس متعددة يعزز التعلم. و يمكن - على سبيل المثال - استخدام المعينات المرئية فى المحاضرات والنقاشات التى تعتمد على حاسة السمع فقط. وسنتطرق فيما يلى لبعض الأمثلة عن استخدام المعينات التدريبية وفق معايير الأداء ذات العلاقة.

المعيار التاسع والأربعون - يستخدم المدرب - عامة - المعينات التدريبية بهدف زيادة فرص التعلم لدى المتدرب:

لقد تم تطوير المعينات التدريبية من أجل تعزيز التدريب وليس من أجل إعاقته. وبذلك فهى ليست بديلاً للمدرب، بل تعينه على توصيل ما لديه إلى المتدربين. ويمكن تطبيق هذا المعيار فى استخدام المعينات التدريبية كأدوات مساعدة. وستعينك الأمثلة التالية على فهم هذا المعيار بشكل أكبر.

"أحمد" مدرب جيد، وقد طُلِبَ منه أن يقدم محاضرة عن المعينات التدريبية لمدة ثلاثين دقيقة، وحيث إنه كان حريصاً جداً، فقد قام بتحضير ما يريد أن يقدمه بالتفصيل. وقام بكتابة التفاصيل على سبورة ورقية خوفًا من أن ينسى بعضها، وذلك تمهيداً لقراءتها على الحضور. ولكن - مع الأسف - كانت المحاضرة سيئة جداً، ولم يستطع "أحمد" أن يعرف السبب.

وهذا المثال يبين أن المشكلة كانت فى استخدام السبورة الورقية بطريقة شغلت الحضور، مما نتج عنه إعاقة عملية التعلم بدلاً من تعزيزها. فقد كانت صفحات السبورة الورقية مليئة بالتفاصيل التى جعلت وجود المدرب غير ضرورى، وكان من الأفضل لو أن السبورة الورقية استخدمت للتذكير برؤوس الموضوعات فقط، دون أن تحتوى على كل كلمة يريد "أحمد" أن يقولها. وعندما تكون المعينات التدريبية قادرة وحدها على تقديم الموضوعات، فلا داعى لتضييع الوقت والجهد فى الوقوف أمام المتدربين.

أما المثال الثانى فهو عن "سارة"، وهى مدربة منظمة جداً ومعروفة بحرصها على التفاصيل وإعطاء الوقت اللازم لمناقشة دقائق الأمور؛ وكان هذا محل تقدير الجميع دائماً. ومنذ وقت قصير طُلِب منها تقديم دورة تدريبية تعتمد اعتماداً كلياً على السبورة الورقية. وقد فرحت بتلك المهمة كى تبدى مهارتها، والتى لا تستطيع - عادة - تقديمها فى الدورات الأخرى. وقد استغرقت وقتًا طويلاً فى إعداد صفحات كثيرة من تلك السبورة الورقية مزينة بالألوان المتعددة، ومزخرفة بالأعمال الفنية الجيدة، مما جعلها تظن أن العمل كان ممتازاً أكثر مما يجب. وعندما قدمت المحاضرة الأولى فى الدورة شُغل الحضور بمتابعة تلك الأشكال الفنية الرائعة، ولم يعِ أحد منهم كلمة واحدة مما قيل!.

ولكى تكون الطريقة المستخدمة فعّالة فى عملية التعلم، لا بد من استخدام كلمات بسيطة مع بعض الرسومات العادية؛ إذ إن الرسومات - عندما تكون واضحة ومعبرة - فإن المشاركين يتذكرونها أكثر من الكلمات.

وقد رأيت بعض المدربين يستخدمون مربعات صغيرة لتمثيل المبانى، وأدوات لاصقة لتمثيل الأشخاص. وقد رأيت أيضًا من يستخدم المناديل الورقية، والأقلام، والأوراق، والبالونات، والمواد الطبيعية، من أجل تعزيز فرص التعلم؛ حتى أننى رأيت مدرباً قام ذات مرة بإحضار "حمار حقيقى" من أجل دفع التعلم.

المعيار الخمسون - يقوم المدرب - عامةً - بإظهار قدرته على التعامل مع المعينات التدريبية:

هناك العديد من القواعد الأساسية التى يجب على المدرب اتباعها عند التعامل مع المعينات التدريبية، وفيما يلى سنقدم عدداً من إيجابيات المعينات التدريبية وسلبياتها، مشتملة على بعض النصائح فى كل واحدة.

جهاز العرض فوق الرأس:

يعد جهاز العرض فوق الرأس وسيلة تعليمية ممتازة؛ وذلك لأسباب عدة: أولها: أنه يساعد الكثير من الأشخاص على رؤية ما كتب، وهو سهل الاستعمال؛ إذ لا يحتاج إلا إلى صيانة قليلة، ويمكن تشغيله والغرفة مضاءة. ويمكن إعداد الشفافيات التى تستخدم للعرض على الجهاز قبل أو أثناء العرض، حيث يمكن الكتابة أو الرسم عليها، وهى ليست غالية الثمن، ويمكن حملها بسهولة. ويمكن أيضاً استئجار الجهاز؛ إذ إنه متوافر بكثرة. ولوجود هذه المزايا فى جهاز العرض فوق الرأس؛ فإنه من أكثر المعينات التدريبية استخداماً فى هذا الوقت، إلا أنه – ومع هذه المزايا – لا يخلو من بعض العيوب.

فالشفافيات التى تستخدم مع الجهاز سهلة الانزلاق، خصوصاً تلك التى ليس لها إطار. وقد حدث مرة أن سقط من يدى ما يقرب من خمسين شفافية، واستغرقت فى جمعها وإعادة ترتيبها مدّة خمس عشرة دقيقة من وقت المحاضرة. كما أن جهاز العرض فوق الرأس ليس من الأجهزة المرنة (سهلة النقل) مثل المعينات الأخرى كالسبورة الورقية. ثم إن الشفافيات صغيرة الحجم بحيث لا تحتمل إلا قدراً محدداً من الكتابة. وجهاز العرض فوق الرأس معرض للأعطال، وخصوصاً مصباح الإضاءة.

ولأن مزايا جهاز العرض فوق الرأس أكثر من عيوبه، فإنه أصبح الجهاز الأكثر استعمالاً فى التدريب، وفيما يلى بعض القواعد الأساسية للتعامل مع هذا الجهاز:

١- يجب أن تكون الكتابة كبيرة: أى جعل حجم الحروف أكبر ثلاث مرات من حجم كتابتها بواسطة الآلة الكاتبة؛ كى يتمكن الجميع من رؤيتها بوضوح.

٢- لا تكتب أكثر من سبعة سطور على الشفافيات، واجعل المسافة بين السطور متساوية؛ لأن ذلك يجعل الكتابة واضحة.

٣- يجب أن توضع الشفافية فى إطار من الكرتون أو البلاستيك المقوى، وهذا ما يسهل الاحتفاظ بها حسب الترتيب المناسب.

٤- يجب أن تكون الشفافيات مرقمة حسب ترقيم معين من أجل حفظ التسلسل.

٥- يجب الاحتفاظ بمصباح احتياطى فى مكان قريب من الجهاز، مع معرفة طريقة التركيب.

٦- يجب التمرن على استخدام الجهاز قبل استخدامه بشكل فعلى أمام المتدربين.

٧- يجب إطفاء الجهاز فى حالة عدم الاستخدام؛ لأن بقاء الشاشة مضاءة يشوش على المشاركين.

جهاز عرض الشرائح:

يعد جهاز عرض الشرائح من المعينات التدريبية التى لها مزايا عديدة، حيث يقوم بعرض الصور والرسومات بطريقة ممتازة وجذابة. وهو مع ذلك سهل الاستخدام، ويمتاز بأنه يقوم بتكبير الصورة؛ مما يسهل الرؤية على المشاركين. وهو مع ذلك متوافر وسهل الاستئجار، كما أن الشرائح صغيرة ويمكن نقلها بسهولة.

وبعكس جهاز العرض فوق الرأس، فإن عيوب جهاز عرض الشرائح قد تفوق مزاياه؛ إذ إنه لابد من إعداد الشرائح مسبقًا، وهذا ما يجعل نسبة المرونة أقل. ولا يمكن الكتابة على الشرائح أو تغييرها، كما يجب إطفاء الإضاءة فى الغرفة، مما يجعل متابعة المشاركين أو رؤية تفاعلهم مع الموضوع أمرًا صعبًا؛ وهذا ما يساهم فى جعل بعض المتدربين يتكاسل عن متابعة الموضوع. ولا يستطيع المشاركون كتابة بعض النقاط. أما الشرائح فهى سهلة الانزلاق أيضًا مثل الشفافيات. وجهاز عرض الشرائح معقد نسبيًا؛ إذ إن أجزاءه أكثر من جهاز العرض فوق الرأس، ولذلك فإنه سهل الانكسار.

ومع هذا فإن هناك بعض الأوقات التى يكون الجهاز فيها هو الوسيلة التدريبية المثلى للاستخدام، ويجب اتباع القواعد التالية أثناء التعامل مع هذا الجهاز:

١- الكتابة بحروف كبيرة.

٢- يجب أن لا تزيد السطور فى الشريحة عن سبعة أسطر.

٣- يجب أن تكون الشرائح فى إطار.

٤- يجب أن تكون الشرائح مرقمة.

٥- يجب الاحتفاظ بمصباح احتياطى مع معرفة طريقة التركيب.

٦- يجب التمرن على استخدام الجهاز بوقت كافٍ قبل بدء التدريب، ووضعه فى المكان الذى يمكن الجميع من رؤية العرض.

٧- يجب إطفاء الجهاز فى حالة عدم الاستخدام.

٨- من الأفضل عرض الشرائح فى الفترة الصباحية لتفادى تسرب الملل إلى المتدربين، أو بعد الظهر عند الحاجة، ولكن ليس بعد الغداء مباشرة.

جهاز العرض السينمائى:

مع تزايد استخدامات الفيديو، تقلصت شعبية جهاز العرض السينمائى، ولكنه مثالى عند العرض على شاشة كبيرة، أو لعدد كبير من الناس، بدلاً من استخدام مجموعة من شاشات الفيديو. وهناك بعض الحالات التى يكون جهاز العرض السينمائى هو الأفضل فى الاستخدام.

ولقد أصبح جهاز العرض السينمائى وسيلة تدريبية غير مفضلة لارتفاع التكاليف مقارنة بالفيديو الذى أصبح فى متناول اليد وسهل النقل. ولا يستطيع أكثر المدربين إصلاح جهاز العرض السينمائى عندما تحدث فيه بعض الأعطال. كما أن الأفلام السينمائية القديمة كبيرة الحجم، وبالتالى يصعب نقلها. وبهذا فإن جهاز العرض السينمائى مشابه لجهاز عرض الشرائح؛ كون الأفلام - مثل الشرائح - لا يمكن تغييرها، ولا بد من عرضها فى غرفة مظلمة. وهناك ثلاث قواعد يجب اتباعها عند التعامل مع هذا الجهاز:

١- لا بد من التدرب على الجهاز قبل استخدامه بشكل كافٍ.

٢- يجب الاحتفاظ بمصباح احتياطى مع معرفة طريقة التركيب.

٣- يفضل عرض الأفلام فى الصباح، وبعض المرات بعد الظهر. ولكن يجب تفادى عرض الفلم بعد الغداء مباشرة.

جهاز الفيديو:

لقد كان لظهور الفيديو أهمية كبيرة فى تغيير مجرى التدريب، فمن خلال كاميرا الفيديو وخاصية إعادة المشهد، أصبح المتدرب يواكب الحدث، ويعرف تفاصيله، ويتعرف على الحالات

التدريبية المشابهة، وهذا من أفضل الطرق لإعطاء تغذية فورية راجعة للمتدربين. والفيديو وسيلة فعالة جداً لبعض المشاهد التدريبية القصيرة التى تتحدث عن سلوك معين. ويمكن استخدام الفيديو مع وجود الإضاءة، وأشرطته ليست غالية الثمن، ويمكن نقلها بسهولة. ونظراً لوجود أجهزة الفيديو بكثرة فى المنازل، فإن أغلب الأشخاص على معرفة بطريقة استخدامه وطريقة التحكم فى تشغيله؛ وهو جهاز لا يحتاج إلا إلى قدر يسير من الصيانة.

وهناك بعض العيوب للفيديو ولكنها قليلة؛ إذ لا يستطيع المدرب الكتابة على الفلم. وقد تكون التكلفة لجميع أجزاء الفيديو مرتفعة، وقد يصعب حمل جميع أجزائه فى وقت واحد. ونظراً لصغر حجم الشاشة، فإن بعض المشاهد قد تبدو غير طبيعية، وخصوصاً تعبيرات الوجه، أو وجود بعض الرعشة فى حركة الأيدى، وهذا ما يجعل استخدام الفيديو وسيلة صعبة فى الحصول على التغذية الراجعة.

وفيما يلى القواعد المهمة التى يجب اتباعها للتعامل مع هذه الوسيلة:

١- يجب تجهيز معدات الفيديو والتمرن عليها قبل بدء التدريب.

٢- عند الرغبة فى التسجيل بالفيديو، فإنه يجب الاحتفاظ ببعض الأشرطة الفارغة لاستخدامها فى عمليات التسجيل.

٣- يجب أن يكتب المشاركون أسماءهم على الشريط، مع وضع رقم عند بداية كل تسجيل، وذلك من أجل الاحتفاظ بالمشاهد حسب الترتيب المناسب، ولكى لا تسجل المواد فوق بعضها.

٤- يجب التأكد - قبل التسجيل - من أنه لم تتم إعادة الشريط، بحيث يبدأ التسجيل الجديد من حيث انتهى التسجيل القديم.

٥- وضع رقم يدل على نهاية التسجيل فى كل مرة يتم فيها تسجيل مادة جديدة.

٦- يمكن استخدام الفيديو فى أى وقت، ولكن يجب تفادى العرض بعد الغداء مباشرة، أو فى نهاية اليوم التدريبى.

السبورة الورقية:

تعد السبورة الورقية من أفضل المعينات التدريبية، وهى الوسيلة المفضلة لدىّ شخصياً؛ ذلك أنها تتمتع بمرونة عالية، ويمكن إعدادها مسبقًا أو أثناء تقديم المحاضرة. والسبورة الورقية سهلة الاستخدام، وسهلة النقل إلى حد ما، ويمكن رؤيتها بسهولة، إلى جانب أنها

رخيصة الثمن. وهى وسيلة فعّالة فى تذكير المدرب بالنقاط المهمة من خلال وضع العناوين الرئيسة مسبقًا، أو وضعها بواسطة قلم الرصاص، بحيث يتذكرها المدرب أثناء الإلقاء دون أن يراها المتدربون، وهو ما سيزيد من ثقة المدرب بمعلوماته وبنفسه.

يمكن استخدام السبورة الورقية بسهولة من قبل المدرب أو من قبل المتدربين كذلك. وفى حالة وقوع خطأ فى الكتابة والهجاء، فإنه يمكنك تمزيق الورقة التى وقع فيها الخطأ بكل سهولة. كما يمكن الاحتفاظ بالصفحات المرغوبة، بحيث يعاد استخدامها عند الحاجة. ويمكن قص الصفحات وإلصاقها بواسطة شريط لاصق غير مرئى فى أى جزء من القاعة ليراها المتدربون بسهولة، وتصبح لوحات حائطية تساعد المتدربين على تذكر النقاط المهمة. وبذلك فإن السبورة الورقية وسيلة فعالة قلما يكون لها مشكلات. وقد يحدث أحيانًا أن ينكسر أحد ساقى حامل السبورة الورقية أو اعوجاجه، ولكن ذلك نادر جداً.

وهناك بعض العيوب للسبورة الورقية بوصفها أداة تعليمية، وهى أنها غير فعالة مع المجموعات الكبيرة التى قد تصل المئات؛ وذلك لصغر حجمها؛ مما يجعل رؤيتها صعبة. وعندما يتم وضعها فى مكان غير مناسب فإنه يصعب على بعض المشاركين رؤيتها، مما يجعل العملية غير مريحة بالنسبة لهم. وأخيراً فإن الأقلام المستخدمة مع السبورة الورقية قد تبعث رائحة غير مناسبة، وقد تجف عند عدم تغطيتها.

وهناك قواعد قليلة يجب اتباعها عند التعامل مع السبورة الورقية:

١ - يجب تحديد عدد السبورات الورقية التى تريد استخدامها قبل البدء فى التدريب. وأفضل - شخصيًا - أن تكون اثنتين: واحدة للمدرب، وواحدة لاستخدامات المشاركين.

٢ - يجب وضع السبورة الورقية فى مكان يستطيع فيه المشاركون رؤيتها. ويستطيع المدرب اختبار ذلك؛ حيث يجلس فى مقاعد المتدربين ليرى ما إذا كان مكان السبورة مناسبًا أو لا.

٣ - يمكن كتابة النقاط المهمة بقلم الرصاص بطريقة شفافة، بحيث يمكن للمدرب فقط رؤيتها، ومن ثم يتذكر تلك النقاط.

٤ - عند كتابة الصفحات مقدمًا، يجب ترقيمها، وذلك من خلال وضع الرقم على لصقة على كل صفحة، بحيث يظهر رقم الصفحة قبل فتحها. وهذا سيسهل اختيار الصفحة المرغوبة.

٥ - يجب الاحتفاظ بلفة ورق إضافية للاستخدام عند الحاجة.

٦ – يجب الاحتفاظ بأقلام إضافية.

٧ – عند استخدام السبورة الورقية يجب أن يتجنب المدرب إدارة ظهره للمتدربين، أى يجب الكتابة من أحد جوانب السبورة وليس مقابلاً لها. وهذه المهارة يكتسبها المدرب بالممارسة.

٩ – يجب أن لا تتجاوز سبعة أسطر فى الصفحة الواحدة.

١٠- لا تقلق بخصوص حسن الخط أو الوقوع فى أخطاء إملائية، فلن يتم الحكم عليك من خلال ذلك؛ بل إن إيصال المعلومة هو المهم حتى لو استخدمت اختصارات متداولة أو كلمات متعارف عليها. وهنا يمكن أن تحتفظ بالقاعدة العامة، وهى: إذا كانت طريقة إملاء كلمة معينة سيعوق التعلم، فإنه يجب عليك كتابتها حسب الطريقة التى يعرفها المتدربون.

وهناك العديد من المعينات التدريبية التى يستخدمها المدرب؛ مثل السبورة العادية، والرسوم التى تحكى تسلسل قصة معينة، والسبورة الآلية ... إلخ. ويمكن تطبيق القواعد التى تطرقنا لها فى هذا الفصل على معظم هذه المعينات التدريبية بصرف النظر عن نوع الوسيلة التدريبية المستخدمة. ويمكنك من خلال المعلومات التى قدمناها أن تضع القواعد المناسبة لاستخدامها.

المعيار الحادى والخمسون - يقوم المدرب - عامة - بإجراء الصيانة الخفيفة لأجهزة المعينات التدريبية، ويتحكم فى تشغيلها حسب الحاجة:

يتوقع من المدرب أن يقوم بإجراء الصيانة الخفيفة للأجهزة التى يستخدمها؛ مثل تغيير مصباح جهاز العرض فوق الرأس، أو تنظيف عدسة كاميرا الفيديو، أو تعديل وضع التلفاز أفقيًا أو عموديًا. ولا يتوقع من المدرب أن يقوم بإصلاح جهاز العرض السينمائى الذى تعرض للكسر، أو إصلاح عطل رأس التسجيل فى آلة التسجيل، ولكن بمعرفة طرق الصيانة الخفيفة يستطيع أن يتفادى المشكلات الكبيرة. وتحتوى أدلة التشغيل لتلك الأجهزة على بعض الإرشادات التى يحتاج إليها المدرب، والتى يستطيع من خلالها إصلاح بعض الأعطال البسيطة. ولا بد أن يعرف المدرب كيف يقوم بطلب إصلاح الأجهزة المعطلة.

المعيار الثانى والخمسون - يقوم المدرب - عامة - باستخدام معينات تدريبية بديلة عند الحاجة:

يؤكد هذا المعيار على أهمية توافر معينات تدريبية بديلة عند حاجة المدرب إليها: أى عندما لا يتمكن من استخدام الوسيلة التدريبية التى كان قد اختارها سلفًا. ويساعد هذا المعيار على إزالة العقبات التى قد تحدث، فمثلاً لو حصل كسر مفاجئ فى جهاز العرض فوق الرأس، فإنه بإمكان المدرب أن يتحول إلى استخدام السبورة الورقية. ولو انتهى ورق السبورة الورقية مثلاً، فإن المدرب يستطيع أن يستخدم السبورة العادية أو لوحة الإعلانات. وقد استخدمت ذات مرة ورقًا عاديًا بدلاً من ورق السبورة الورقية، وورق النظافة عندما انتهى الورق العادى. ومن الأفضل أن يفكر المدرب فى طرق بديلة قبل وقوع أى مشكلة متعلقة بالمعينات التدريبية، وعند معرفة ما يجب عليك فعله عند حدوث مشكلة، فإن هذا يزيد من قدرتك على حلها.

المعيار الثالث والخمسون - يستخدم المدرب - دائمًا - إجراءات السلامة عند التعامل مع المعينات التدريبية:

لقد كنت أفضل استخدام كلمة "باستمرار" بدلاً من "دائمًا"؛ وذلك لأهمية اتباع المدرب تعليمات السلامة عند استخدام المعينات التدريبية. وعندما لا تتوافر كتيبات إرشادية خاصة بهذه الأجهزة، فإن على المدرب أن يستخدم معرفته العامة عند التعامل مع هذه الأجهزة. فمثلاً عندما يكون هناك توصيلات أو أسلاك على الأرض، فإن المدرب غالبًا ما يتعثر فى تلك الأسلاك، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بتثبيت تلك الأسلاك على الأرض أو على السجاد باستخدام شريط لاصق.

كما أنه يجب على المدرب أن يتعرف على إجراءات السلامة ومخارج الطوارئ. ويجب أن يتعرف أيضًا على مكان وجود حقيبة الإسعافات الأولية والتأكد من جاهزيتها. ولا يمنع من أن يكون المدرب على دراية بطرق الإسعاف الأولى.

المعيار الرابع والخمسون - يتبع المدرب - دائماً - التعليمات المحددة لاستخدام أجهزة المعينات التدريبية وتخزينها:

هذا المعيار واضح، وهو يحث المدرب على استخدام المعينات التدريبية حسب طرق التشغيل المحددة لكل منها. وهو مشابه للمعيار الثالث والخمسين فيما يتعلق باتباع الإرشادات التى توجد عادة فى كتيب الاستخدام الخاص بكل جهاز. فجهاز الفيديو مثلاً، أو جهاز التسجيل، وكاميرات الفيديو، وجهاز عرض الشرائح، تحتاج إلى تنظيف للعدسات قبل الاستخدام، وتحتاج إلى تفكيك بعض القطع عند التخزين مع الاحتفاظ بها بعيداً عن الغبار والرطوبة ومصادر الحرارة ... إلخ. وببساطة، فإن على المدرب الاهتمام بهذه الأجهزة كما لو كانت أجهزته الشخصية.

والآن أكون قد أنهيت المجموعة الخامسة من المعايير التى تهدف إلى جعلك مدرباً متميزاً. وسنتحول فى الفصل التالى إلى المعايير التى تعنى بتقويم المتدرب.

الفصل الحادى عشر
جمع بيانات التقويم وتحليلها

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يستخدمون بيانات التقويم بكفاءة.

يتناول هذا الفصل معايير الأداء التى تمكّن المدرب من معرفة أساليب التقويمات وأنواعها التى يجب أن يقوم بها. ويدرك المدرب المتميز أهمية تقويم المتدربين فى تحقيق الأهداف التدريبية. كما أنه يساعد على تحسين وتطوير البرنامج التدريبى. وعندما يقوم المتدربون بتقويم أدائهم، فإنهم يستطيعون تطوير مهاراتهم داخل القاعة التدريبية.

ويتناول المعيار الأول والثانى من المعايير الستة التالية تقويم المشاركين، وكيفية مساهمة هذا التقويم فى تحقيق الأهداف التدريبية؛ فى حين يتناول المعيار الثالث والمعيار الرابع تقويم محتوى البرنامج التدريبى، مع التأكيد على جودة وحداثة المحتوى. أما المعيار الخامس والمعيار السادس فيتناولان تقويم المدرب لنفسه، وكيف يساهم ذلك فى تطوير الأداء.

المعيار الخامس والخمسون - يقوم المدرب - دائماً - بإجراء تقويم للمتدربين بحسب المطلوب:

يؤكد هذا المعيار على أهمية إجراء التقويم للمشاركين فى سبيل الحصول على تغذية راجعة عن مدى تقدم المتدربين نحو تحقيق الأهداف التدريبية، ويمكن تحقيق هذا المعيار جزئيًا بواسطة المعيار الثانى والأربعين، أو من خلال طرح الأسئلة لمعرفة قدرات المشاركين. ويتحقق هذا المعيار أيضًا من خلال الاختبارات القصيرة والاختبارات الرئيسة، أو من خلال التمارين ضمن محتوى البرنامج التدريبى.

ولعلك تذكر أننا ناقشنا كيفية اختبار المعرفة، وكيفية قياس المهارة، وكذلك الرغبة، فى الفصل التاسع. وتستخدم الأسئلة المفتوحة – مثلاً – لاختبار مدى معرفة المشاركين فى موضوع معين. وعندما يطلب من المشاركين القيام بتلخيص موضوع معين، وكيف يتم تطبيقه عملياً، فإن ذلك هو أيضاً طريقة مناسبة جداً للتقويم.

وملاحظة أداء المتدربين هى الطريقة المثلى لقياس المهارات التى اكتسبوها خلال التدريب؛ فلو كان الهدف من البرنامج التدريبى - مثلاً - هو "تدريب المشاركين على استخدام طرق جديدة لإعطاء التغذية الراجعة للموظفين"، فإن ملاحظة أداء المشاركين أثناء تمرين (تبادل الأدوار) من أفضل الطرق لتقويم قدراتهم في هذا الجانب. والسبب فى ذلك أنهم يقومون بتطبيق ما تعلموه عمليًا، ومن هنا نستطيع قياس مستوى المهارة التى حصلوا عليها، قبل أن ننتقل بهم إلى موضوع آخر.

أما الاختبارات القصيرة، والاختبارات الرئيسة، فإنها تقيس مدى المعرفة التى اكتسبها المشاركون من البرنامج التدريبى. وهى مبنية - فى الأساس - على محتوى البرنامج التدريبى. وعند عدم توافر هذه الاختبارات ضمن المنهج، فإن بإمكان المدرب وضعها بنفسه، مستعيناً ببعض الكتب المتخصصة فى هذا المجال، ومنها كتاب: "Robert F. Mager's "Making Instruction Work.

المعيار السادس والخمسون - يقوم المدرب - دائماً - بإعطاء التغذية الراجعة للمتدربين حسب المطلوب:

هناك نوعان من التغذية الراجعة التى يمكن استخدامها فى القاعة التدريبية: النوع الأول هو التغذية الراجعة التعزيزية، "أى إظهار التقدير والثناء عندما يقوم المشاركون بما طلب منهم". فمثلاً لو قامت مجموعة من المشاركين بتمرين "تبادل الأدوار" بنجاح، فإن المدرب يقوم بشكرهم وإخبارهم أن ما قاموا به حقق التطلعات المرجوة. وهذا النوع من التغذية الراجعة يعرف بالتغذية الراجعة التحفيزية.

أما النوع الثانى من التغذية الراجعة: فيطلق عليه "التغذية الراجعة التطويرية"، ويهدف إلى تطوير أو تصحيح الأداء. فمثلاً لو أخطأ المتدربون عند القيام بتمرين (تبادل الأدوار) الذى ذكرنا آنفًا، فإنه يتوجب على المدرب إخبارهم بما يجب فعله.

ويتطلب هذان النوعان من التغذية الراجعة (التحفيزية والتطويرية) من المدرب أن يستخدمهما "كتربوى" وليس "كقاض"، إذ إن استخدام هذين النوعين من التغذية الراجعة بكفاءة يساهم فى تحقيق الأهداف التدريبية. وسنتطرق للتغذية الراجعة بالتفصيل فى الفصل الثانى عشر.

المعيار السابع والخمسون - يراجع المدرب - دائماً - استمارات تقويم المادة التدريبية، ويقوم بالتعديلات اللازمة:

يؤكد هذا المعيار – ببساطة – على أهمية مراجعة التقويمات خلال البرنامج التدريبى، سواء: اليومية، أو الفصلية، أو النهائية، وذلك بهدف تطوير البرنامج التدريبى. ولننظر فى بعض السيناريوهات التى تتناول التغذية الراجعة فيما يلى:

يتحدث السيناريو الأول عن المدرب "مارتن" الذى طُلب منه القيام بالتدريب فى برنامج مدته ثلاثة أيام عن مهارات التقديم. وتشير المعلومات "التغذية الراجعة" التى حصل عليها فى نهاية اليوم الأول على أن الدورة تسير ببطء أكثر مما يجب، وأن درجة الحرارة فى القاعة كانت مرتفعة. وقد ذكر اثنان من المتدربين أنهما يرغبان فى جعل استراحة فترة الغداء لليوم الثالث "قصيرة "، لوجود بعض الالتزامات لديهم. وبدأ مارتن اليوم الثانى بخفض درجة حرارة القاعة، ثم قدم عرضاً لخطته لذلك اليوم قبل أن يبدأ فى موضوع المحاضرة. وقد أخبرهم أنه سيقوم باختصار بعض المحاضرات، وطرح فكرة جعل استراحة الغداء لليوم الثالث قصيرة. كما أدرج مناقشة المتدربين حول التغذية الراجعة التى حصل عليها فى اليوم الأول ضمن خطته لذلك اليوم، والإجراءات التى سيقوم بها بناء على ذلك.

أما السيناريو الثانى فهو عن "جانيت"، حيث انتهت من تقديم برنامج لمدة يوم واحد "عن المهارات الإدارية"؛ وهو الأول من أربعة برامج من هذا النوع ستقوم هى بتدريبها. وكانت متحيرة حول نتائج التقويم التى حصلت عليها من المجموعة الأولى: حيث ذكر أربعة مشاركين أن البرنامج كان طويلاً جداً، وذكر آخرون أنه قصير جداً، فى حين ذكر الأربعة الباقون أن البرنامج مناسب من حيث المدة. وعندها قررت أن تطلب من المجموعة التالية تقديم تفصيلات أكثر فيما يتعلق برأيهم حول مدة البرنامج.

أما السيناريو الثالث فيتحدث عن "مارك" الذى أنهى للتو مراجعة تقويمات "متابعة"، قدمها متدربون بعد ستة أشهر من اشتراكهم فى مجموعة من المحاضرات عن الإدارة. وتشير المعلومات الواردة فى تلك التقويمات إلى أن ثمانية من الأهداف التدريبية التسعة لهذه المحاضرات كانت مناسبة، أما الهدف التاسع فقد تم تقويمه على أنه غير مناسب بنسبة (٤٠٪). وعندها قرر "مارك" أن يجرى مجموعة من المقابلات ليتأكد من ذلك. وبعد أن تأكد أن النتيجة صحيحة، قام بإلغاء الهدف التاسع ؛ لكونه لم يعد مهماً فى الأعمال

التى يقوم بها المديرون. وبذلك فقد قام بتوفير الوقت والمال. وكما ترى، فإن المدربين فى هذه الأمثلة الثلاثة قاموا بمراجعة نتائج التقويم، ثم قاموا بالإجراءات المناسبة.

وهناك ثلاث طرق جيدة للحصول على مثل هذه التغذية الراجعة، وهى: الاختبارات، الملاحظة، جمع المعلومات. والاختبارات هى الطريقة المناسبة لقياس المعرفة. أما الملاحظة فهى الطريقة المناسبة لقياس المهارة. وجمع المعلومات هى الطريقة المناسبة لمعرفة الأداء ووجهات النظر. وتدور معظم التقويمات حول جمع المعلومات، ولذلك فإنه يقال عنها: "الاختبارات الباسمة"، أى تبعث المدرب على الابتسام عندما يقرأها؛ ، فالمدرب المرح يشعر بسعادة دائماً عندما يقرأ ملاحظات المتدربين حتى وإن كانت لا تقدم شيئًا لتحقيق أهداف البرنامج. ولا أرى - بصراحة - ما يمنع من إجراء هذه الاختبارات "الباسمة"؛ لأنها تعطى المدرب فكرة عن آراء المتدربين، وهو ما يدعم تحقيق الأهداف التدريبية. ولكن الاختبارات وحدها لا تكفى، حيث إن هناك حاجة لقياس المعرفة، ولتحديد مستوى المهارات لدى المتدربين. ولْنُلْقِ نظرة فيما يلى على: تقويم نهاية اليوم، والاختبارات النهائية، واختبارات المتابعة.

التقويمات اليومية:

إن الهدف من التقويمات اليومية هو توفير التغذية الراجعة المباشرة التى تهدف إلى تعزيز، أو تطوير أداء معين. ولا بد لهذه التقويمات من أن تكون بسيطة ومباشرة، ولا تستغرق وقتًا طويلاً. ويجب كذلك أن لا تظهر اسم المتدرب، "أى لا تدل على هوية المقوّم". وأستخدم - شخصيًا - بعض النماذج المشابهة لقائمة الأسئلة التالية بهدف استطلاع وجهات نظر المشاركين حول البرنامج بشكل عام، وما إذا كان هناك ما يحتاج إلى التعديل المباشر أو إلى التطوير. وهذا يمنح المشاركين أيضًا فرصة للتعليق على جوانب البرنامج الأخرى.

١- مستخدمًا مقياس من ١(منخفض) إلى ١٠(عالٍ)، كيف تقوّم فائدة هذا اليوم التدريبى بشكل عام؟

٢- ما هو الشىء الذى أعجبك بشكل عام؟

٣- ما هو الشىء الذى سيجعل حلقة يوم غد أفضل؟

٤- ما هى التعليقات الإضافية التى تود ذكرها؟

وأفضل دائماً أن أخبر المتدربين عن نتائج هذه التقويمات من أجل تشجيعهم على تحمل بعض مسؤوليات النتائج، وأحب دائماً أن أناقش مهمة نتائج السؤال الأول والثانى والرابع - إذا كان ذلك مناسباً - فى نهاية اليوم التدريبى. أما السؤال الثالث فأناقشه معهم فى بداية اليوم الذى يليه، ويمكن استخدام هذه الطريقة مع معظم البرامج التدريبية.

تقويمات نهاية البرنامج:

إن الهدف من تقويمات نهاية البرنامج هو الاستفادة من المعلومات التى تم جمعها فى تحسين الدورة المقبلة. وتقدم أيضاً معطيات مهمة لأولئك الذين يقومون بمراجعة منهج الدورة.

وكما هو الحال فى التقويم اليومى، يجب أن تكون هذه التقويمات بسيطة وسهلة وسريعة ولا تدل على شخصية المقوّم. والفرق الرئيس بين التقويمات اليومية وتقويم نهاية البرنامج، هو أن تقويم نهاية البرنامج يقدم تفصيلاً أكثر، ويركز على أهداف الدورة التدريبية. ويقدم العرض (١١-١) نموذجاً للتقويم النهائى لبرنامج فى الإدارة متعلق بموضوع "الاختبار".

عرض (١١-١) تقويم نهاية البرنامج

الدورة: الاختبار

التاريخ: ____________

الاسم: ____________

فضلاً ضع دائرة حول الرقم الذى تختاره ودوّن ملاحظاتك فى الفراغ:

١- كيف تقوم *البرنامج* بشكل عام؟

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ليس له قيمة			له قيمة بعض الشىء			قيّم			قيم جداً

٢- كيف ترى فعالية *البرنامج* فى تطوير مهارتك فيما يلى:

أ - الإعداد للمقابلة:

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
غير فاعل إطلاقاً		فاعل بعض الشىء			فاعل				فاعل جداً

ب - إجراء المقابلة:

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

غير فاعل إطلاقًا		فاعل بعض الشيء		فاعل		فاعل جداً

ج - إجراء الاختبار:

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

غير فاعل إطلاقًا		فاعل بعض الشيء		فاعل		فاعل جداً

٣- كيف ترى مدة البرنامج؟:

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

قصيرة جدًا		مناسبة		طويلة جداً

٤- كيف تقوم سير البرنامج؟:

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

قصيرة جدًا		مناسبة		طويلة جداً

٥- كيف كان مدى رغبتك فى البرنامج عامة؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

قليل أو ليس لى رغبة		بعض الرغبة		راغب		راغب جداً

٦- كيف تقوم الأدوات التى استخدمت ؟

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

غير عملية		عملية بعض الشىء		عملية		عملية جداً

٧- ماذا أحببت فى البرنامج على وجه التحديد؟

٨- ماذا أعجبك فى أداء المدرب؟

٩- ما هى الأشياء التى تجعل هذا البرنامج أفضل؟

١٠- ما هى الأشياء التى ستحسن من أداء المدرب؟

يجب مراجعة تقويم نهاية البرنامج مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبى مباشرة، مع التركيز على الأسئلة من ١ إلى ٠٨. وهذا هو الوقت المناسب لإيصال الملاحظات إلى المسؤولين عن تحديث البرنامج وتطويره. ويجب - عند الإعداد للتدريب فى الدورة المقبلة - مراجعة المعلومات التى وردت فى إجابة السؤالين (٢) (١٠). ويمكن إجراء التعديلات اللازمة على هذا النموذج ليتوافق مع البرنامج الذى تقوم بتدريبه.

تقويمات المتابعة:

إن الغرض من تقويمات المتابعة هو جمع معلومات لاستخدامها فى برامج مستقبلية. وتوضح هذه التقويمات مدى أثر ما تعلمه المتدربون فى أدائهم، وانعكاس ذلك على تطور مهاراتهم. وهناك طرق عدّة لإجراء هذه التقويمات؛ غير أن الطريقة الأفضل هى ملاحظة أداء هؤلاء المتدربين بعد الدورة، ومقارنته مع أهداف الدورة التدريبية. أما الطريقة الأخرى، فهى أن يطلب من المديرين ملاحظة الأداء بعد التدريب. والطريقة الثالثة فهى استخدام استبانة ما بعد الدورة التدريبية (عرض ١١-٢) بهدف معرفة تصور المتدربين عن أدائهم وقدرتهم على تطبيق ما تعلموه.

عرض (١١-٢) تقويم المتابعة

منذ مدة وجيزة اشتركت فى دورة تدريبية عن (-----------)، ضع التقدير المناسب أمام كل هدف من الأهداف التالية على مقياس من ١ (منخفض) إلى ١٠ (عالٍ)، بما يعكس مدى فاعلية ما طبقته من هذه الأهداف فعليًا فى أدائك لعملك.

١- الأهداف (ضع قائمة بالأهداف)	تم تطبيقه فى العمل نعم / لا	مدى الفعالية من ١ إلى ١٠
١- ____________	____________	____________
٢- ____________	____________	____________
٣- ____________	____________	____________



٢- كيف تقوم قيمة *البرنامج التدريبى عامة؟*

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ليس له قيمة			قيم بعض الشىء			قيّم		قيّم جدًا	

٣- *كيف كان أثر البرنامج على أدائك لعملك؟*

____

٤- *ماذا أعجبك بالتحديد فى البرنامج التدريبى؟*

____

٥- *ما هى الأشياء التى ستجعل البرنامج أفضل؟*

____

٦- *ماذا أعجبك فى أداء المدرب؟*

____

٧- *ما هى الأشياء التى ستجعل أداء المدرب أفضل؟*

____

٨- *ما هى الملاحظات الأخرى التى تود أن تذكرها؟*

____

ويجب مراجعة المعلومات التى ترد فى تقويمات المتابعة قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبى مرة أخرى؛ لأن ذلك سيكون له أثر مناسب على تطوير البرنامج مباشرة. ويجب أيضًا تقديم هذه المعلومات للمسؤولين عن مراجعة البرنامج وتطويره.

المعيار الثامن والخمسون - يقوم المدرب - دائمًا - بإحالة الجوانب التى تحتاج إلى تغيير أو تعديل إلى الأشخاص أو المجموعات المخولة بإجراء تلك التعديلات أو التغييرات:

يؤكد هذا المعيار على أنه يجب على المدرب أن يحيل الأشياء التى تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها إلى الشخص المسؤول. وهناك العديد من المؤسسات التدريبية التى لديها مجموعة من الأشخاص تقوم بتطوير البرامج وتصميمها. حيث إن المجموعة تتولى تطوير

محتوى الدورة التدريبية، واستقطاب الأفكار المتعلقة بهذا الجانب، فإنه من الأنسب إحالة المعلومات المتعلقة بهذا الجانب إلى تلك المجموعة. أما تحديث البرنامج بشكل يسير فإنه يمكن للمدرب القيام به.

وهناك بعض المؤسسات التدريبية التى يكون المدرب فيها هو المسؤول عن تطوير البرنامج وتحديثه. وهناك مؤسسات تعتمد على مؤسسات تدريبية أخرى فى تحديث مناهجها وبرامجها، وهنا يجب على المدرب إحالة المعلومات المتعلقة بالتطوير والتحديث إلى تلك الجهات. وبذلك فإن المدرب يضمن استمرار البرنامج نحو الأفضل.

المعيار التاسع والخمسون - يقوم المدرب - دائمًا - بمراجعة استمارات التقويم الخاصة به هو، ويقوم بالتغييرات المطلوبة:

إن إحدى حسنات التدريب هى أن المدرب يستقبل تغذية راجعة عن أدائه بشكل مستمر. ويحثك هذا المعيار على مراجعة المعلومات التى تصلك عن طريق التغذية الراجعة، وتقوم بالإجراء المناسب تبعًا لذلك. وأذكر – ذات مرة – أن أحد المتدربين ذكر فى التقويم أن المحاضرات التى قدمتها كانت طويلة. وقد فكرت فى الأمر قليلاً، ثم قررت أن أزيد من فرص المشاركة للمتدربين، وجعلهم يقومون بتلخيص النقاط المهمة دون أن أقوم بتقصير مدة المحاضرة. وقد حقق هذا الأمر رضا المتدربين، وحصلت على تغذية راجعة إيجابية.

ويوجد عادة قسم يعنى بأداء المدرب فى تقويمات نهاية البرنامج التدريبى؛ ولكن هذه التغذية الراجعة تأتى متأخرة؛ لأن البرنامج قد انتهى. ولذلك فإنه من المناسب أن يستخدم المدرب التقويمات اليومية، حيث تجمع المعلومات – بشكل يومى– عن الجوانب التى حازت على رضا المتدربين، والسلوك الذى يرغبون فى تكراره أكثر، والسلوك الذى يأملون فى تغييره أو التقليل منه. وبهذا يستطيع المدرب تعديل ذلك فى اليوم التالى مباشرة. فمثلاً لو كانت مدة الدورة خمسة أيام، وعرف المدرب أن سير التدريب غير مناسب فى اليوم الأول، فإنه يستطيع تعديل ذلك مباشرة؛ بحيث يصبح البرنامج أحسن فى الأيام الأربعة المتبقية. أما إذا انتظر حتى نهاية البرنامج، فإنه لن يستطيع تعديل شىء إلا فى الدورة المقبلة.

وتتميز تقويمات نهاية الدورة وتقويمات المتابعة بأنها تقدم معلومات مفصلة أكثر من التقويمات اليومية؛ وبالتالى تكون فائدتها أعمق. وهذا يمنح المدرب فرصة فى تغيير أو تعديل

ما يلزم، بالبدء فى الدورة اللاحقة. وقد يرجئ بعض المدربين التفاعل مع الملاحظات الواردة فى تقويمات نهاية الدورة أو تقويمات المتابعة؛ ولكن من الأفضل حفظها ثم مراجعتها قبل بدء التدريب فى البرنامج نفسه مرة أخرى.

المعيار الستون - يقوم المدرب - دائماً - بتقويم أدائه بنفسه، ثم يقوم بالتعديلات المناسبة:

يستطيع المدرب تقويم أدائه من خلال أدوات التقويم المقدمة فى الفصل الثانى عشر. وهذه الأداة هى نموذج مصغَر من هذا المعيار(المعيار الستون)، وهى عبارة عن قائمة سريعة يقوم من خلالها المدرب بفحص أدائه. ويستخدم المدرب هذه الأداة للتعرف على المعايير التى استطاع تطبيقها، وتلك التى طبقها بتميز، وتلك التى أخفق فى تطبيقها. وهذه المعلومات لها أثر كبير وفائدة عظيمة فى تطوير قدرات المدرب نحو التميز.

وهنا أود أن أقترح عليك أن تستخدم هذه الأداة الموضحة فى الفصل الثانى عشر (عرض ١٢-١)، حسب الطريقة التالية:

ضع دائرة على حرف (ت) "تحقق" لتلك المعايير التى استطعت تحقيقها، وحرف (م) "ممتاز" لتلك المعايير التى حققتها بتميز. وإذا كان المعيار لا ينطبق على طبيعة ما تقدمه، فيمكنك وضع عبارة (ليس له علاقة) أمام ذلك المعيار. أما المعايير التى أخفقت فى تحقيقها فإن بإمكانك وضع عبارة (لم يتحقق)، مع كتابة ملاحظة صغيرة عن السبب.

ويجب أن تركز انتباهك أولاً على تلك المعايير التى حققتها، وتلك التى تحققت بتميز، أما المعايير التى أخفقت فيها، فاترك مراجعتها إلى ما قبل بداية الدورة اللاحقة؛ حيث يجب أن تهنىء نفسك على الإنجاز الذى تحقق، والذى سيحفزك على تحقيق كل المعايير الستين.

والآن انتهت مراجعة آخر مجموعة من معايير الأداء الخاصة بالمدرب، وبما أن هذه المعايير هى العمود الفقرى فى عمل المدرب، فإنه لابد لك من معرفة ما إذا كنت تطبق هذه المعايير أو لا. وسنستعرض فى الفصل التالى أدوات القياس والتقويم التى يستخدمها المدربون والمشرفون لقياس مدى فاعلية التدريب.

الجزء الثالث

إدارة المدرب المتميز

Managing Instructor Excellence

الفصل الثانى عشر
ملاحظة المدربين وتقديم التغذية الراجعة

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما تقدم لهم التغذية الراجعة المناسبة.

يعالج هذا الفصل التغذية الراجعة التى تهدف إلى التطوير واستثارة الدافعية الإيجابية، بحيث يمكن ربط مستويات أداء المدرب بنظام فعال مبنى على التغذية الراجعة. وإذا كنت تقوم بإدارة المدربين، فإن هذا الفصل سيمكنك من تقديم التغذية الراجعة التى تدفع الأداء نحو التميز (التغذية الراجعة التحفيزية)، وكذلك ستقوم بتطوير الأداء من خلال (التغذية التطويرية الراجعة). ويقدم هذا الفصل أدوات لتوثيق أداء المدرب ومناقشة الأداء المتعثر، وأساليب إعداد تقارير التقويم الشامل الذى يعد الأداة الرسمية لتقويم الأداء. وإذا كنت أنت نفسك مدرباً، فإن هذا الفصل يساعدك على القيام بتقويم أدائك وتطويره.

وفى الواقع فإن أغلب المدربين يعملون فى مؤسسات تدريبية لا يكون للتغذية الراجعة فيها دور فى تعزيز الأداء أو تطويره؛ ذلك أن العديد من المشرفين يتجاهلون قضية التغذية الراجعة، خصوصاً تلك العناصر التى تعزز الأداء الجيد. وهذا يعود إلى أن هناك الكثير من الناس يعتقدون أنه إذا أدى المدرب واجبه بشكل جيد؛ فإنه لا يحتاج إلى إخباره بأنه يؤدى فعلاً المطلوب منه. ويعتقد الكثيرون أن طبيعة عمل المدرب تجعل من المستحيل الحصول على تغذية راجعة دقيقة. وعلى أى حال فإن المدربين الذين لا يحصلون على تقويم لأدائهم – من خلال التغذية الراجعة – يصلون إلى قناعة بأن أداءهم فى القاعة التدريبية لا يقدم ولا يؤخر، وبذلك يتدهور أداؤهم جراء ذلك التصور.

ويعتقد الكثير من المديرين والموجهين التربويين أن التغذية الراجعة لا بد أن تكون إما إيجابية أو سلبية. ولا شك أن التغذية الراجعة الإيجابية تعزز الأداء الإيجابى، ولكن التغذية الراجعة السلبية تعزز الأداء السلبى، مع الأسف.

إن التفكير فى التغذية الراجعة بذهنية السالب والموجب لن تطور أداء المدرب، ولن تحثه على الامتياز. أضف إلى ذلك أن تقارير التغذية الراجعة التى يقدمها الموجهون أو المديرون للمدربين تؤدى فى بعض الأحيان إلى عكس الغاية المرجوة منها؛ وذلك إما بسبب سوء التوقيت، أوبسبب سوء التفسير؛ ونتيجة لذلك يعتقد المديرون أن التغذية المقدمة للمدربين لا فائدة منها، وهذا طبعاً تعميم غير دقيق.

معايير التغذية الراجعة الفعالة:

يجب أن تفى التغذية الراجعة الفعالة بالمعايير التالية:

١- تستخدم التغذية الراجعة التطويرية والتحفيزية بهدف تعزيز الأداء ودفعه نحو التميز.

٢- يجب أن تقدم التغذية التطويرية بصورة منفصلة عن التغذية التحفيزية.

٣- يجب أن تقدم التغذية التحفيزية الراجعة مباشرة بعد الأداء، فى حين تقدم التغذية التطويرية فى أقرب وقت ممكن قبل الأداء التالى.

٤- يجب أن تقدم التغذية الراجعة فى إطار ما تم ملاحظته من قبل المراقب، ويجب أن تكون متعلقة بمعاييرالأداء.

٥- يمكن أن تقدم التغذية التحفيزية بصورة شخصية، أو علنية، فى حين يجب تقديم التغذية التطويرية بشكل شخصى أو سرى فقط.

٦- يجب أن تكون التغذية الراجعة مبنية على أساس موضوعى لا تحيز فيه ولا تمايز.

إن مثل هذه المعايير تتطلب تغييراً كبيراً فى مواقف أغلب المديرين (أو الذين يقومون بعملية تقويم الأداء)، يجب أن تغير هذه الشريحة مواقفها من المبادئ المتعارف عليها والمألوفة؛ مثل (التغذية الإيجابية والسلبية)، إلى مبادئ حديثة مثل (التغذية التحفيزية والتغذية التطويرية). ولهذا فإن بعض المعايير تتطلب موقفاً معاكساً تماماً لتلك المواقف التى اعتادت عليها هذه الشريحة أو تدربت على أساسها. وفصل التغذية التطويرية عن التغذية التحفيزية – على سبيل المثال – هو أحد المفاهيم الجديدة بالنسبة لهذه الشريحة. ولنتاول بالتفصيل معايير التغذية الراجعة فى الصفحات القادمة.

التغذية التحفيزية والتغذية التطويرية:

يجد أغلب الموجهين والمديرين أنفسهم فى وضع غير مريح عندما يقدمون لموظفيهم تغذية راجعة سلبية، حتى وإن كانت الأسباب واضحة. وهذا الأسلوب على العموم غير ناجح؛ لأنه يضع المدير فى موقف الحكم، ويكشف مواضع النقص عند المدرب الذى لم يتسلح بعد بأدوات تقويمية أخرى. ويعتمد بعض المدربين كلياً على ما يطلق عليه بـ "النقد الإيجابى"، ولكن هذا الأسلوب لا يحل المشكلة أيضاً. وبصراحة، لا يوجد شىء إيجابى عند التعرض للانتقاد،

وما نحتاج إليه هو توجه مختلف بشكل جذرى. وقد قام دونالد دوستى (Donald Dosti) – الشريك المؤسس لمجموعة الطلبة الاستشارية (Vanguard Consultation Group) فى سان رافئيل فى ولاية كالفورنيا، وهو خبير معترف به فى مجال التغذية الراجعة؛ قام بتحويل مفهوم التغذية الراجعة من خلال كتابته عن التغذية الراجعة التراكمية والتغذية الراجعة التشكيلية (البنائية)، إلى ما يعرف حاليًا بالتغذية الراجعة التطويرية والتغذية الراجعة التحفيزية (دوستى ١٩٨٦م). فالتغذية التحفيزية الراجعة قريبة جداً من التغذية الإيجابية، حيث إن الهدف منها هو تعزيز الأداء الذى يحقق أو يتجاوز التوقعات المرجوة. فمثلاً قول: "لقد قدمت مثلا واضحاً فيما يتعلق بتوضيح مبدأ توقعات الأداء، وقمت بربطه بكل الخطوات التى لها علاقة بالقضية؛ مما جعل الأمر بسيطًا وسهلاً بالنسبة للمشاركين فى المتابعة، وكان هذا ما كنت أرجوه وأتوقعه منك"!.

ومثل آخر فى هذا السياق أن نقول: "لقد تناولت موضوع التطوير المهنى بشكل حسن، رغم أنه كان موضوعًا يصعب التطرق إليه. وقد تدفقت الحقائق والأرقام بين أصابعك، ووفقت إلى الطريقة الدقيقة لتقديم تلك الحقائق. لقد فاق ذلك ما كنت أتوقع منك، أى أنك أنجزت المهمة بجدارة".

هذان المثالان هما من أمثلة التغذية التحفيزية الراجعة.

أما التغذية التطويرية الراجعة، فيقصد منها تطوير الأداء وتقويته، بما فى ذلك الأداء الذى لا يلبى التوقعات المرجوة. غير أنه لا يقصد منها حل مشكلات الأداء المتعثر، حيث سنتعرض لها فى موضع آخر من هذا الفصل.

والأمثلة الثلاثة القادمة تبين لنا الفرق بين التغذية السلبية (المفهوم التقليدى)، والتغذية التطويرية (المفهوم الحديث).

تغذية سلبية راجعة:

١- كان العرض الذى قدمته فى غاية الفوضى، وقد كنت مندهشًا لأن نائب الرئيس لم يطردنا من الاجتماع بسبب سوء ذلك العرض.

٢- إن التقرير المالى للشهر الماضى لم يكن كاملاً، وهو غير مفيد أيضاً.

٣- أعتقد أن محاضرتك لم تكن سيئة تمامًا، فهى التجربة الأولى لك، ولكنك عندما بدأت تقرأ ذلك الجدول، شعرت بأن المتدربين كانوا على وشك النوم، وكنت تبدو مرتبكًا.

تغذية تطويرية:

١- أعتقد أنه لابد أن يكون عرضك القادم أمام نائب الرئيس أفضل؛ بحيث يكون الهدف واضحاً ودقيقاً. وأفضل أن أرى خطة العرض القادم لك.

٢- إن التقرير المالى الذى قدم للسيد النائب كانت تنقصه معلومات مهمة. وأعتقد أن تقرير الشهر القادم سيكون أفضل بكثير إذا تضمن تلك المعلومات.

٣- آمل أن تستخدم ذلك الجدول كدليل فى المرة القادمة، وليس مادة للقراءة؛ لأن هذا فى اعتقادى سيجعل الفرق كبيراً، وسيؤثر فى مستوى ارتياحك النفسى، وينعكس بالتالى على أدائك.

إن التغذية الراجعة التى يطلق عليها اسم التغذية التطويرية تفرض على المديرين والمشرفين البحث عن طرق تساعد المدربين على تحسين أدائهم بشكل عام. وهذا يحول دور المديرين إلى مدربين أيضاً، وهو ما سيحقق النتائج المرجوة.

ولنا أن نتخيل كم هو مستحيل أن يحقق فريق رياضى - مثلاً - الفوز إذا كان دور المدرب يتلخص فى تصيد الأخطاء فقط. إن قائد الفريق المتميز يدرك أن دوره هو الأخذ بأيدى الفريق ليقدموا كل إمكاناتهم، ويستثمروا كل طاقاتهم أثناء الأداء. فى حين نجد أن التغذية الراجعة السلبية لايعنيها مبدأ المساعدة، ولذلك فإنها لا تساعد على تحسين الأداء.

فصل التغذية التحفيزية عن التغذية التطويرية:

إذا كنت من أولئك المديرين الذين يمزجون تقارير التغذية الراجعة السلبية بالإيجابية، وتعودت أن تذكر النقاط السلبية بتغليفها بالنقاط الإيجابية - أى وضع النقطة السلبية بين نقطتين إيجابيتين - فإن هذا - مع الأسف - يترك المدربين فى حالة مشوشة تجاه التقارير المقدمة لهم.

وقد أدرك الجيل الجديد من المديرين أن هذا الأسلوب غير مجد، ولكن مازال هناك كثير من المديرين يستخدمون هذا الأسلوب، ربما لأنه الأسلوب الوحيد الذى يعرفونه ويعرفون كيف يقومون به.

وهناك سبب وجيه يبرر عدم مزج التغذية السلبية مع الإيجابية، وهو أن البشر مفطورون على التركيز على جهة واحدة، سواء كانت سلبية أم إيجابية. فالكثير منهم يركز على النواحى السلبية، ولا يأخذ فى الاعتبار النواحى الإيجابية فى التقرير (تقرير التقويم)، رغم أنه من المعروف أن حجم التغذية السلبية الراجعة ربما يكون صغيراً جداً إذا ما قورن بحجم التغذية الإيجابية الراجعة. وهناك نسبة قليلة من الناس يأخذون الناحية الإيجابية فقط، ولا يلتفتون إلى الناحية السلبية؛ فلو كان فى تقريرك عشرة بنود إيجابية، وكان هناك واحد فقط من هذه البنود سلبياً (حتى وإن كانت نسبة السلبية فيه قليلة)، فإن هناك نوعاً من البشر لا يلتفت إلا إلى النواحى التسعة الإيجابية فى التقرير.

توقيت إعطاء التغذية الراجعة:

يجب أن تقدم التغذية الراجعة فوراً بعد ملاحظة الأداء، فى حين يجب أن تقدم التغذية التطويرية الراجعة قبل الأداء مباشرة. إن التغذية الراجعة التى يقدمها المدربون غالبًا ما تكون غير فعالة، أوغير مفيدة بسبب توقيتها السيء؛ فمثلاً عندما تقدم التغذية الراجعة لمدرب لن يقوم بأى أداء لعدة شهور قادمة، فإنها ستكون غير فعالة؛ ذلك أن المدرب سيكون قد نسي تلك النقاط المقدمة كتغذية راجعة حينما تحل الفرصة القادمة للأداء. وكذلك الحال عندما تقدم التغذية الراجعة للمدرب عن أداء قام به قبل شهرين، لاشك أنها ستكون بدون فائدة. وفى هذه الحالة فإن المدرب يعيش فى حالة تساؤل غريب عن المانع فى تقديم تلك التغذية الإيجابية، والتى أخذت كل هذا الوقت الطويل؛ ليعرف تلك الحقيقة، وعادة ما سيصل إلى استنتاج أن تلك الإطراءات ليس لها أهمية ترجى.

إن توقيت تقديم التغذية التعزيزية والتطويرية للمدرب له أهمية كبرى فى تعزيز الأداء وتحسينه. وعلى هذا الأساس فإن تقديم التغذية التعزيزية مباشرة بعد الأداء تجعل المتدرب يدرك العوامل التى ساهمت فى نجاح ذلك الأداء، وهنا تكون التغذية مفيدةً. أما فيما يختص بتقديم التغذية الراجعة التطويرية مباشرة قبل الأداء، فإنك بوصفك مديراً تكون قد ساهمت فى زيادة إمكانية نجاح الأداء التالى. ودعونا ننظر إلى المثال التالى:

أنهى المدرب "مارك" على التو برنامجاً تدريبياً فنياً مدته ثلاثة أيام، وقمت أنت بوصفك مديراً بتدوين الملاحظات التالية:

- قام المدرب بتقديم ملخص دقيق للمبادئ الأساسية للبرنامج.

- استخدم وسائل الإيضاح المساعدة من خلال تقديمه للعرض متعرضاً للمبادئ الأساسية للبرنامج.
- قدم تعليمات واضحة ودقيقة حول موضوع التقويم النهائى للبرنامج.
- كان المدرب يوزع النظر على المشاركين الجالسين فى الصفوف الخلفية والجزء الأيمن من القاعة، ولكنه تجاهل أولئك الذين كانوا يجلسون على يساره مباشرة.

وفور انتهاء الدرس قمت بالجلوس مع مارك واستعرضت الأمور التى نجح فى أدائها. ووضعت فى ذهنك أن مارك سيقوم بإعطاء درس لمجموعة أخرى فى الأسبوع المقبل. تقوم بتحديد لقاء مع مارك قبل البدء بإعطاء هذه الدروس: أى قبل بدء حصتة الأولى فى الأسبوع المقبل؛ وخلال اللقاء تخبر مارك أنك تعتقد أن أداءه سيكون أفضل إذا ما وزع تركيزه البصرى على كل أجزاء القاعة، وخصوصاً المجموعة التى على يساره (الجزء الذى تجاهله فى المرة الماضية). هذه المعلومة ستمكن مارك من تحسين أدائه فوراً. فإذا استجاب لملاحظتك، ووجدت أنه وزع نظره على جميع المشاركين - وفيهم المجموعة الجالسة إلى يساره - فإنه يجب عليك أن تقدم له التغذية التحفيزية الراجعة مباشرة.

إن المثال الذى قدمناه يعد مثالاً نموذجياً، ولكن على أرض الواقع هناك احتمال أنك لن ترى مارك مرة أخرى. ومن المهم جداً فصل نوعى التغذية الراجعة بعضهما عن الآخر عند تقديمهما، حيث تقوم أولاً بتقديم ملاحظاتك حول التغذية التحفيزية لمارك (مثلاً)، وتجيب عن جميع استفساراته حول هذا الجانب، ثم تخبره أنه لن يكون باستطاعتك مقابلته مرة أخرى قبل درسه القادم. وبعد لقائه فى المرة القادمة تقوم بإعطائه التغذية التطويرية الراجعة. ويجب أن تتأكد أنه فهم رسالتك تماماً، من أن أداءه سيتحسن إذا ركّز على جميع أنحاء القاعة التدريبية أثناء التدريب.

خصائص تقديم التغذية الراجعة:

عادة ما يقوم المديرون بتقديم التغذية الراجعة فى إطار فضفاض وبكلمات مطاطة، بحيث تكون التركيبة العامة لهذه التغذية غير دقيقة أو محددة، ولهذا لا يكون لها قيمة عند المدربين. والملاحظات العامة مثل: "عمل موفق"، "ممتاز"، "حسن"، تترك للمدرب مجالاً واسعاً فى تفسير هذه الملاحظات كما يشاء. ولنقارن هذه الطريقة فى استخدام العبارات بالطرق التالية لنرى الفرق:

- لتكن كتابتك كبيرة على السبورة كى يستطيع المتدربون رؤية الكلمات بوضوح. وهذا تماماً ما آمل أن أراه فى القاعة.
- إن درسك حول المشكلات التى تعترض الأداء الصعب واضح تماماً، وكانت الخطوات متناسبة ومفيدة، ولن أنسى عدد الأمثلة التوضيحية ونوعيتها التى فاقت توقعاتى تماماً.
- لم تحقق ما كنت أرجوه منك، حيث قمت بطرد المتدرب "أحمد" من القاعة بسبب إحداثه بعض الفوضى، وما تسبب به من الضوضاء البسيطة أثناء المحاضرة. وكان هناك ثلاث أو أربع خطوات كان يمكنك القيام بها لحل هذه المشكلة، وأود أن أستعرض هذه الخطوات معك؛ لأنها ستكون مفيدة لك فى المرات القادمة عندما تتعرض لمثل هذا الموقف.

إن كل مثال من الأمثلة السابقة التى عرضناها يمثل موقفًا لاحظته - أنت بوصفك مديراً - فى القاعة التدريبية. وعلى هذا الأساس يجب عليك إرشاد المدربين إلى المعايير المحددة، والأساليب الدقيقة للتعامل مع هذه المواقف. فقد ينجح بعضهم فى تحقيق تلك المعايير، وبعضهم يحققها بتميز، وقد يفشل بعضهم فى تحقيقها.

تقديم التغذية الراجعة علناً أو على انفراد:

يمكن تقديم التغذية التحفيزية بشكل علنى أو بشكل منفرد، والاستثناء الوحيد هو إذا كانت التغذية الراجعة ذات طابع يمكن أن يحرج المتدرب، فيُفَضَّل أن تقدم بشكل منفرد. إن تقديم التغذية الراجعة علناً يقصد منه تعزيز التغذية الانفرادية، ولكنها ليست بديلاً عنها على الإطلاق. وربما يتسبب تقديم التغذية الراجعة التطويرية علناً فى كارثة، خصوصاً إذا كان ذلك أمام زملاء المدرب؛ لأن ذلك يضعه فى موقف محرج بالغ الأثر. أضف إلى ذلك أن تقديم التغذية الراجعة علنيًا لن يساعد على تطوير الأداء المرغوب، وبالتالى فإنه يجب تقديم التغذية الراجعة التطويرية بصورة انفرادية.

صدق التغذية الراجعة وموضوعيتها:

يجب أن تقدم التغذية الراجعة بإخلاص، إذ إن المدربين يكتشفون على الفور عدم المصداقية فى التغذية الراجعة خلال عملية الحوار، وعندما يدركون أن النقاط التى يتلقونها غيرصحيحة، وبدون مصداقية، أوغير موضوعية، فإنهم يهملونها ولا يلقون لها بالاً. وعندما

تقدم تغذية راجعة بصورة صادقة وواقعية وموضوعية، يصاحب ذلك رغبة المدير الأكيدة فى جعل المتدربين يدركون النواحى الإيجابية التى ساهمت فى نجاح أدائهم وتميزه، فإنهم فى المقابل يثمنون ما يقال، وتكون أنت قد مارست سلطة إيجابية فى تقديم هذه التغذية الراجعة. وسيقرأ المدربون علامات الرضى على وجهك تماماً مثلما تقرأ ذلك فى وجوههم. وإذا التزمت بالمقاييس الستة سالفة الذكر عند تقديمك للتغذية الراجعة تطويرية كانت أم تحفيزية، تكون قد ساهمت فى تحقيق الهدف تماماً فى تطوير الأداء. وتعزز التغذية التحفيزية الأداء الممتاز، فى حين تقوم التغذية التطويرية بتحسين الأداء وتطويره. ويجب الاعتراف بأن التغذية الراجعة بنوعيها - ومهما كانت طريقة تقديمها ممتازة - لن تستطيع حل جميع مشكلات الأداء المتعثر، غير أنها تمنح المدير الارتياح المطلوب عن الأداء، وتحسن من مهاراته، وخصوصاً فى تلك المواقع الصعبة التى تواجهك فى عملك وأدائك.

تقويم الأداء من خلال الملاحظة:

ستكون صدمة هائلة لك عندما تكتشف أن هناك عدداً كبيراً من المديرين، لا يقومون - عادة - بالزيارة الميدانية لملاحظة المدربين. وهناك حقيقة عامة وهى أنه لا توجد وسيلة ولا طريقة تمكنك من معرفة مستوى أداء المدرب إلا بزيارته وملاحظته. إن وسائل التقويم فى نهاية البرنامج التدريبى مهما كانت دقيقة لن تقدم صورة تقويمية ودقيقة عن المدرب، حتى شهادة المشاركين (أى المتدربين)، وطريقة استخدام الفيديو فى القاعة، لن تساهم فى إعطاء صورة دقيقة وكاملة وموضوعية عن المدرب. فالطريقة المثالية الوحيدة هى الزيارة الميدانية الفعلية بهدف ملاحظة أداء المدرب.

ويجب زيارة المدربين الجدد وملاحظتهم أسبوعيًا حتى يظهروا إمكانية التقدم فى تحقيق مستويات الأداء المرجوة؛ ثم تصبح الزيارة شهريًا على الأقل . ويجب زيارة المدربين الذين أمضوا سنة كل شهر أو كل ثلاثة أشهر، وهذا يتحدد بناءً على المهارات التى يمتلكونها، وعلى نتائج الزيارات الماضية ومدى الاستجابة لها.

أما أولئك الذين يعانون من مشكلات أدائية صعبة (أى المدربين الذين لا يحققون الحد الأدنى من المقاييس الأدائية المقبولة)، فيجب زيارتهم أسبوعيًا أو حتى يوميًا، حتى تنتهى مشكلاتهم الأدائية. إن أسلوب الملاحظة يجب أن يكون ممتعاً لكل من المديرين والمدربين، وكذلك المشاركين. وأفضل الطرق التى تدار بها تلك الزيارات هى إبلاغ المدرب فى بداية

الحصة التدريبية. أما من جهة المديرين فيجب عليهم توضيح أن الهدف من الزيارة هو مساعدة المدرب لتطوير مهاراته الأدائية، وأن الزيارة لا تخص المتدربين حتى لا يتأثر هؤلاء رغم هذا التدخل الخارجي. ومهما كانت تلك الزيارات خفيفة الظل، فيجب على الملاحظين أن يجلسوا فى مكان قصى إن أمكن، وعليهم عدم المشاركة فى النقاش إلا فى حالات الضرورة القصوى، وهذه النصيحة يجب أن تؤخذ بشكل جدى. وعندما يشارك الملاحظ فى النقاش، فإنه سيكون بلا شك سبباً فى خفض مصداقية المدرب أمام المشاركين. ويجب الأخذ فى الحسبان أن مثل تلك المشاركة تقود إلى انخفاض ثقة المتدربين فى المدرب.

إن صحيفة تقويم الأداء التى سنتناولها بالتفصيل فى هذا الفصل تقدم وسيلة وأداة توثيق لتقويم الأداء للمتدربين. وسوف نلاحظ أن هذه الصحيفة هى نسخة مركزة من معايير أداء المدرب، والتى تستخدم بدورها لتمكن المدربين من تقويم أدائهم بأنفسهم. إن النقاط الست التالية يمكن أن تستخدم دليلاً يساعدك فى أداء مهمتك عند زياراتك التقويمية:

١- قبل كل زيارة جديدة، استعرض بنود وملاحظات الزيارات السابقة، حتى تتشكل لديك رؤية واضحة لمستويات الأداء، وخصوصاً تلك التى بحاجة إلى توثيق وتمحيص.

٢- اختر جزءاً من البرنامج "درساً معيناً" بحيث يمكنك ملاحظة جوانب عديدة فى وقت واحد.

٣- اختر الوقت المناسب لتقديم التغذية التحفيزية الراجعة.

٤- بلّغ المدرب بالجزء الذى اخترته من البرنامج، وحدد الزمن المختار لتقديم التغذية الراجعة.

٥- ادخل بهدوء تام يوم الزيارة، ولا تتدخل فى المناقشات الدائرة فى الفصل.

٦- قم بتوثيق الأداء فى صحيفة الأداء، واذكر أمثلة لما تمت ملاحظته، مع الإشارة أمام كل معيار على النحو التالى: "حقَّقَ ذلك"، "حَقَّقَ ذلك بتميز"، "فَشِلَ فى تحقيق ذلك".

٧- بعد الانتهاء من القيام بالزيارة التقويمية عليك أن تستعرض الملاحظات التى دونتها، وتحضر نفسك لتقديم التغذية الراجعة.

٨- قابل المدرب وحدّد هدف الجلسة التقويمية واستعرض بنود التغذية التحفيزية التى عززت الأداء وساهمت فى إنجاحه، والتى حقق فيها المدرب المعايير المطلوبة، وكذلك النقاط التى تجاوزها بنجاح.

٩- حدد وقتاً ومكاناً لتقديم التغذية التطويرية إذا كان ذلك مناسباً، أو خذ وقتاً قصيراً للاستراحة، ثم قم بتقديم التغذية الراجعة التطويرية.

١٠- اشكر المدرب، وتأكد من أنه فهم النقاط التى ذكرت له.

١١- دوّن ملاحظاتك فى صحيفة المدرب لاستخدامها فى تقويم تقدم الأداء السنوى له.

وقد تحتاج إلى عدة زيارات؛ كى تكتسب الخبرة الكافية، والارتياح النفسى المطلوب عند تقويم أداء المدرب ؛ وعندئذ يكون بين يديك طريقة رائعة للقيام بمسئوليتك فى تقديم التغذية الراجعة إلى مدربيك، وتقويم أدائك أنت لنفسك.

عرض (١٢-١) صحيفة تقويم أداء المدرب

الاسم: ______________ *المادة:* ______________

الجزء المراد ملاحظته: ______________ *التاريخ:* ______________

اسم الملاحظ: ______________ *مدة الملاحظة:* ______________

تعليمات:

١- حدد نوع الأداء المراد ملاحظته.

٢- دون الملاحظات عن أداء المدرب ومدى تحقيقه للمعايير كما يلى:

تحقق المعيار (ت)، تحقق المعيار بتميز (تم)، لم يتحقق المعيار (لم). وإذا كان المعيار لا يمكن ملاحظته فيمكن وضع كلمة (لا) فى هامش الملاحظات.

٣- يجب على المدربين الذين يقومون بتقويم أدائهم بأنفسهم القيام بذلك فور انتهائهم من الدرس، واستعراض الصحيفة قبل الدرس القادم.

معايير الأداء:		*النتيجة*	
			ملاحظات
١ - *إتمام تحفيز الأنشطة فى وقتها*	ت	لم	______________
٢ - *استعراض محتوى البرنامج.*	ت	لم	______________
٣ - *إعداد خطة التدريب.*	ت	لم	______________
٤ - *إعداد أجهزة المعينات التدريبية.*	ت	لم	______________
٥ - *إعداد المكان بالشكل المناسب.*	ت	لم	______________
٦ - *توفير المواد التدريبية اللازمة.*	ت	لم	______________

٧ - توفير المواد التموينية اللازمة.	ت	لم	ــــــــــــــ
٨ - توزيع المذكرات والأجهزة قبل البدء بالبرنامج.	ت	لم	ــــــــــــــ
٩ - استعراض أسماء الموجودين.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٠- استعراض المعلومات المتعلقة بالدرس	ت	لم	ــــــــــــــ
١١- تشجيع المشاركة.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٢- وجود المدرب، وسهولة الوصول إليه	ت	لم	ــــــــــــــ
١٣- مناداة المتدرب بالاسم.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٤- استخدام وسائل التعزيز الإيجابية.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٥- التفاعل مع إشارات المتدربين التعبيرية	ت	لم	ــــــــــــــ
١٦- تسهيل فرص المشاركة للمتدربين	ت	لم	ــــــــــــــ
١٧- القدرة على التحكم فى الأمور داخل القاعة.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٨- اللجوء إلى المتدربين باعتبارهم مصدراً للمعلومات.	ت	لم	ــــــــــــــ
١٩- عدم التحيز أو التفرقة بين المتدربين.	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٠- حل المشكلات بصورة مناسبة	ت	لم	ــــــــــــــ
٢١- تحويل الحالات السلبية إلى إيجابية	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٢- التحكم بنجاح فى الوضع النفسى.	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٣- توزيع النظر بشكل متساوٍ	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٤- التحرك بصورة طبيعية لا تعيق الانتباه	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٥- الصوت واضح ومسموع	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٦- استخدام المادة التدريبية باعتبارها مرشداً.	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٧- إظهار الشعور الإيجابى تجاه موضوع الدورة.	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٨- استخدام كلمات مفهومة.	ت	لم	ــــــــــــــ
٢٩- استعراض الخدمات المساندة.	ت	لم	ــــــــــــــ
٣٠- المراجعة العامة.	ت	لم	ــــــــــــــ
٣١- توضيح الأهداف للمتدربين.	ت	لم	ــــــــــــــ
٣٢- تلخيص الموضوعات، وسلاسة الانتقال.	ت	لم	ــــــــــــــ
٣٣- تقديم التعليمات بوضوح وبدقة .	ت	لم	ــــــــــــــ

البند			
٣٤- الالتزام بالجدول التدريبى.	ت	لم	----------
٣٥- تقديم المادة التدريبية بدقة.	ت	لم	----------
٣٦- تقديم المادة التدريبية كاملة.	ت	لم	----------
٣٧- تقديم المادة التدريبية حسب التسلسل المطلوب.	ت	لم	----------
٣٨- المرونة فى تغيير الخطة عند الضرورة.	ت	لم	----------
٣٩- إعطاء الفرصة لطرح الأسئلة.	ت	لم	----------
٤٠- استخدام الأسئلة المفتوحة وتوظيفها لصالح السياق.	ت	لم	----------
٤١- استخدام الأسئلة المغلقة وتوظيفها لصالح السياق.	ت	لم	----------
٤٢- استغلال الأسئلة لاختبار مدى المعرفة والمهارات.	ت	لم	----------
٤٣- تقديم الأجوبة بدقة وبشكل صحيح.	ت	لم	----------
٤٤- البحث عن إجابات للأسئلة وتقديمها فيما بعد.	ت	لم	----------
٤٥- إجابة الأسئلة بطريقة موضوعية، وليست دفاعية.	ت	لم	----------
٤٦- إرشاد المتدربين للوصول إلى الإجابات بأنفسهم.	ت	لم	----------
٤٧- تحويل الأسئلة إلى المتدربين أنفسهم.	ت	لم	----------
٤٨- معالجة الأسئلة الخارجة عن الموضوع بشكل مناسب.	ت	لم	----------
٤٩- استخدام المعينات التدريبية لصالح التدريب.	ت	لم	----------
٥٠- استخدام المعينات التدريبية بصورة فعالة.	ت	لم	----------
٥١- القيام بالصيانة الخفيفة لأجهزة المعينات التدريبية.	ت	لم	----------
٥٢- استخدام معينات تدريبية بديلة عند الحاجة.	ت	لم	----------
٥٣- تطبيق إجراءات السلامة عند استخدام المعينات التدريبية.	ت	لم	----------
٥٤- الالتزام بتعليمات تشغيل أجهزة المعينات التدريبية.	ت	لم	----------
٥٥- تقويم المتدربين.	ت	لم	----------
٥٦- إعطاء التغذية الراجعة.	ت	لم	----------
٥٧- استعراض التغذية الراجعة فيما يخص البرنامج.	ت	لم	----------
٥٨- تحويل جوانب البرنامج التى تحتاج إلى تطوير إلى الجهات المختصة.	ت	لم	----------
٥٩- تطبيق النصائح الواردة فى التغذية الراجعة.	ت	لم	----------
٦٠- القيام بتقويم الأداء.	ت	لم	----------

تقويم تقدم الأداء:

إن الهدف من القيام باستعراض التقدم الأدائى وتقويمه هو تعزيز الأداء المأمول فيه، وتحسينه، وبالتالى تعميقه. إن وسيلة تقويم المدرب فيما يلى تقدم للمديرين المعلومات التى يحتاجون إليها لكى يقوموا بتقويم التقدم الأدائى للمدربين بنجاح. ويبين الجدول رقم (١٢-٢) عملية التقويم هذه، ويقدم للمدربين أداة مبسطة لإكمال هذه العملية. إنها تجعل المديرين قادرين على إعطاء تغذية راجعة ممتازة بشكل رسمى تختلف عن تلك الجلسات التقويمية التى كانت تتلو الزيارات.

وللقيام باستعراض مدى نجاح المدرب فى أدائه، يرجى اتباع القواعد الأساسية التالية:

١- إجراء تقويم تقدم الأداء بشكل ربع سنوى (كل ثلاثة أشهر)، أو بحسب المطلوب.

٢- استخدام المعلومات المدونة التى حصلت عليها من خلال الزيارات الميدانية.

٣- الالتزام بدليل الملاحظات لتقديم التغذية الراجعة تحضيرية أم تطويرية عند عقد جلسات التقويم.

٤- توثيق المعلومات وكتابة تقرير تقويم التقدم فى الأداء فى صحيفة المدرب.

إن تقويم تقدم الأداء كل ثلاثة أشهركافٍ، ولكن لا ينطبق على المدربين الجدد، أو أولئك الذين يعانون من مشكلات أدائية، إذ إنهم يحتاجون إلى مرات تقويم أكثر. ويؤيد بعض المديرين إجراء هذا النوع من التقويم للمدربين القدامى (ذوى الخبرة) - الذين يحققون عادة المعايير المطلوبة - فى أوقات متباعدة؛ غير أن هذا ليس مقنعًا أو مُطْمئنًا، على أساس القاعدة التى تقول: إن الأداء الذى يحقق الأهداف والمعايير يجب أن يعزز بتقديم تغذية راجعة متكررة ومتقاربة. أضف إلى ذلك أن كلمة "الربعية" أى كل ثلاثة أشهر، توضح أننا نقوم بإجراء التقويم الأدائى ثلاث مرات خلال السنة، والمرة الرابعة مخصصة لإجراء التقويم السنوى.

إن التحضير والقيام بعملية تقويم التقدم الأدائى هى عملية سهلة؛ لأنك تكون قد جمعت المعلومات التى تحتاج إليها من خلال زيارتك الميدانية وملاحظاتك التى دونتها فى دفتر التقويم. وعملية التحضير هذه ببساطة هى تلخيص لأداء المدرب، ومدى تحقيقه للمعايير: أى هل حققها بتميز، أو حققها فقط، أو لم يستطع تحقيقها (انظر العرض ١٢-٢)؛ ويعد

هذا الجزء الأول من التقويم. أما الجزء الثانى فهو لمعرفة مدى التقدم الأدائى الذى حصل؛ فى حين يستخدم الجزء الثالث للمتابعة والملاحظة.

عليك أن تتبع الخطوات التى اتبعتها فى عملية تقديم التغذية الراجعة التطويرية والتحفيزية عند القيام بعملية تقويم تقدم الأداء، أى عليك استخدام المعلومات التى جمعتها من خلال زياراتك الميدانية السابقة فيما يتعلق بالنقاط التى نجح فيها المدرب وحقق الأهداف، والنقاط التى أبدع فيها. خذ فرصة زمنية قصيرة، ثمّ استعرض نقاط الأداء التى يمكن أن تتحسن من خلال تقديم التغذية التطويرية الراجعة.

إن إعداد تقدم الأداء عملية بسيطة جداً؛ فالمعلومات كاملة بين يديك، والباقى سيأتيك أثناء لقائك بالمدرب أو بعد اللقاء مباشرة. ويمكن كذلك الاستعانة بالتعليقات والملاحظات التى طرحت وتم الوصول إلى اتفاق مع المدرب بشأنها. ولتوثيق تقرير التقدم الأدائى يمكن استخدام عرض (١٢-٢)، فهو وسيلة ممتازة تساعدك على وضع وتحضير صحيفة التقويم الأدائى السنوى. وعلى أى حال، فإن هذه الوسيلة لن تتطرق إلى مشكلات الأداء الصعبة؛ إذ إن المديرين يحتاجون إلى مساعدة إضافية فى هذه الحالة.

عرض (١٢-٢) أداة تقويم تقدم الأداء

مقدمة:

يوجد فى هذا النموذج ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يلخص مدى تقدم المدرب فى تحقيق معايير الأداء التى تمت ملاحظتها، والجزء الثانى يلخص التقدم الذى حصل فى مجال المسؤوليات الأخرى للمدرب، والجزء الثالث والأخير يحدد نقاط المتابعة التى يجب القيام بها.

تعليمات:

فى الجزء الأول حدد معايير الأداء التى تم التركيز عليها فى الربع الأول من السنة، ودون عدد المرات التى تم فيها ملاحظة كل معيار، وسجل مدى التطور. ضع الملاحظات والتعليقات الإضافية فى العمود الأخير متضمناً الظروف الطارئة التى يمكن أن تكون قد أثرت فى أداء المدرب.

وفى الجزء الثانى دون مجال المسؤوليات الأخرى مثل: المشاريع الخاصة، والمسؤوليات، ثم ضع الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه المسؤوليات فى العمود التالى، ثم سجل مدى التقدم الذى حصل فى العمود الذى يليه.

أما فى الجزء الثالث فعليك تحديد الجوانب التى يراد تطويرها، ومن شأنها تحسين الأداء. وقم بوضع اسم الشخص المسؤول عن المتابعة فى الجزء الأول والثانى.

الجزء الأول:

معيار الأداء	عدد مرات ملاحظة المعيار	عدد المرات التى تحقق فيها	عدد المرات التى تحقق فيها بتميز	عدد المرات التى لم يتحقق فيها	ملاحظات
١- ____	______	______	______	______	______
٢- ____	______	______	______	______	______
٣- ____	______	______	______	______	______

الجزء الثانى:

مسؤوليات أخرى	الهدف المطلوب تحقيقه	مدى التقدم حتى الآن	ملاحظات
____________	____________	____________	____________

الجزء الثالث:

المتابعة	الشخص المسؤول	التاريخ المحدد	ملاحظات
____________	____________	____________	____________

مشكلات الأداء المتعثر:

إن التغذية الراجعة تحفيزية كانت أم تطويرية تساعد المدربين - بشكل عام - على تجنب مشكلات الأداء الخطرة؛ غير أنه قد تمر أوقات لا يستطيع فيها المدرب الأداء طبقًا للمعايير، رغم حصوله على التوجيه اللازم، والتغذية الراجعة الممتازة. وعندما يحصل مثل هذا الوضع فإن هناك مشكلة أدائية طارئة، يمكن معالجتها بإحدى الوسيلتين التاليتين: الأولى: اتباع البنود الموجودة فى "الجدول رقم (١٢-١)"؛ وهى أداة مصممة لتحديد وتشخيص المشكلة الأدائية ثم تصحيحها. أما الأداة الأخرى فهى استخدام طريقة الدلائل والمؤشرات المتعلقة بالموضوع، وهذه طريقة بناء المهارة؛ وقد تعلمت هذه المهارة من دونالد دوستى. وهذه الطريقة من أحسن الوسائل الأدائية التى أعرفها؛ ليس فقط بسبب قيمتها فى تناول المناقشات الصعبة، ولكن لأنها طريقة فعّالة فى الإنتاجية، وتعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسة: الجمل المحورية (Theme Statements)، ونقاط إثارة الموضوع (Cueline)، وإعادة ترتيب نقاط متابعة النقاش (Recueing).

والجمل المحورية تهدف - ببساطة - إلى تحديد هدف المناقشة، فمثلاً الجملة التالية هى مثال لإحدى الجمل المحورية (وهى موجهة من مدير التدريب لأحد المدربين): "أنت تواجه مشكلة عدم توافر الوقت الكافى للتحضير، وهذه هى المرة الثالثة التى لم تستطع تجهيز الوسائل المساعدة للتدريب". ومثال آخر: "لم تسلم درجات التقويم النهائى السادس فى نهاية البرنامج التدريبى". أما "نقاط إثارة الموضوع"، فهى الأسئلة التى تطرحها لتدعو شخصًا آخر للدخول فى المناقشة؛ ومثال ذلك: "ماذا تنوى أن تفعل لتكمل التحضير فى الوقت المحدد؟". وفى المثال الثانى يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب على النحو التالى: "ماذا ستفعل لتقديم درجات التقويم فى الوقت المحدد؟".

أما نقاط المتابعة (Recueing) فهى - ببساطة - إعادة طرح الأسئلة بهدف البقاء فى صلب الموضوع، وعدم الخروج عنه، ولا شك أن تطبيقها صعب عندما يناقش المدير مع المدرب مشكلات الأداء المتعثر، ومحاولة التركيز على الموضوع نفسه. ولاشك أن هذه الطريقة تساعد المدير على البقاء ضمن حدود المناقشة. والحوار التالى يبين قيمة هذه الوسيلة:

المدير: "أحمد" لقد تأخرت عن الحصص المناطة بك ثلاث أو أربع مرات خلال الشهر الأخير فقط، وأصبح تأخرك هذا مشكلة خطيرة (Theme Statement). والآن أريد أن تخبرنى: ماذا ستفعل منذ اللحظة وفى المستقبل لتجنب هذا التأخير (Cueline)؟".

"أحمد": لقد واجهت مشكلة فى سيارتى خلال الشهر الماضى، إذ إننى أدخلتها مركز الإصلاح، غير أن المشكلة مازالت قائمة عندما أريد تشغيلها فى الصباح أيام البرد، ولا أعرف ماذا أفعل".

المدير: أعرف تمامًا مشكلة السيارات، والذى يهمنى بالفعل ماذا ستفعل لتصل فى الوقت المطلوب (Recue)؟.

"أحمد": حسنًا، إننى أفكر أن أركب الحافلة، ولكن أنت تعرف أن المواصلات العامة غير مضمونة من حيث التوقيت.

المدير: أفهم وجهة نظرك فى أن المواصلات العامة لا يمكن الاعتماد عليها أحيانًا، وعلى أى حال أريد أن أعرف بالفعل: ماذا ستفعل لتصل فى الوقت المحدد (Recue)؟.

"أحمد": حسنًا، تأخرت مرة بسبب عدم استيقاظى فى الصباح؛ حيث لم تدق الساعة المنبهة، ولكننى أصلحتها فى نفس اليوم.

المدير: أنا أقدر أنك أصلحت ساعتك، ولكن ما أريد معرفته، ماذا أنت فاعل لتصل فى الوقت؟.

أحمد: حسنًا، أنا منتظم أغلب الأوقات.

المدير: نعم أنا أعرف أنك تصل فى الوقت أغلب الأحيان، ولكن الأوقات التى تأخرت فيها تجاوزت ما هو متوقع منك، ولهذا أريد أن أعرف: ماذا تستطيع أن تفعل لتصل فى الوقت المحدد (Recue)؟.

"أحمد": حسنًا، ربما أفكر فى البحث عن سيارة أخرى أو مشاركة الآخرين بالركوب معهم؛ حيث إنهم يمكن الاعتماد على حرصهم فى الوصول فى الوقت أكثر منى، وهذا حل حتى أستطيع الحصول على سيارة أخرى، أو أن أصلح سيارتى.

المدير: "هل تعتقد أن الاعتماد على الآخرين فى توصيلك أو شراء سيارة جديدة أو إصلاح سيارتك سيجعلك تصل فى الوقت المحدد؟

"أحمد": نعم، أعتقد ذلك.

المدير: عظيم، كم من الوقت تستطيع فيه التفاوض مع الآخرين للقيام بتوصيلك؟.

"أحمد": سأبدأ من يوم الإثنين المقبل.

المدير: هذا طيب. سأكون فعلاً سعيداً أن أراك كل يوم تصل فى الوقت المحدد. دعنا نتقابل يوم الجمعة القادمة لنرى كيف توصلت إلى حل هذه المشكلة.

"أحمد": حسناً سأقابلك يوم الجمعة القادم.

المدير: شكراً "أحمد"، أنا كنت موقناً بأنك ستحل هذه المشكلة.

فى ذلك الحوار السابق مر علينا أربعة أمثلة تبين Recuing، وهذا يشكل ما تحتاج إليه للتوصل إلى قرار مع المدرب، وفى بعض نقاط الحوار، يصبح عدد مرات "Recues" بلا حدود، وذلك لاختلاق الأعذار من قبل المدربين. كما أن العديد من المديرين يقعون فى أخطاء عند إدارة النقاش المتعلق بحل المشكلات، خصوصاً عندما يبدأ السؤال بكلمة "لماذا تأخرت؟"، وهو سؤال خاطئ؛ لأن المدرب أو الموظف سيخبرك بالسبب وتنتهى المناقشة؛ وعندئذ لن تتطرق إلى إصلاح السيارات، أو المواصلات العامة، أو ساعات المنبه، أو المواصلات وازدحامها، وكثيراً من المواضيع التى تسبب المشكلات والتى ليس لها علاقة بحل المشكلة التى أمامك. إن (Recueing) تساعد المديرين والموجهين على التركيز على مشكلة الأداء خلال الحوارات مهما حاول المدرب اختلاق الأعذار والابتعاد عن لب الموضوع: أى الالتفاف على المشكلة نفسها والابتعاد عن روح الموضوع. وفى بعض الأحيان لا يقدم المدربون أية حلول للمشكلة؛ وعند التعرض لمثل هذا الموقف، فإنك تقدم لهم الأفكار والآراء التى لديك. فإذا عرضوا التزامهم بمقترحاتك فهذا شىء حسن، ولكن إذا لم يعرضوا هذا الالتزام، فإنه يجب تذكيرهم بالعواقب (غير المرغوبة) لهذاالسلوك "غير المرغوب". وعندما تلاحظ أن هذا السلوك السلبى قد انتهى، تستطيع أن تقدم للمدرب تغذية تعزيزية راجعة. أما إذا لم ينفذ المدرب ما طلب منه، فإنك تتخذ القرار وتنفذ العقوبات المترتبة على ذلك.

يمكن التعرض لأغلب المشكلات بإدارة حوار جيد، واستخدام أسلوب الجمل المحورية ونقاط إثارة الموضوع (Theme-and-cue)، بالإضافة إلى إجراء حوار ذكى آخر مثل الاستماع للمشكلة، وتحديد الخطوط العريضة لها، وتلخيصها، وتوثيقها ... يساعد على إقامة حوار بناء حول أصعب المشكلات. وقد يكون بالإمكان حل بعض مشكلات الأداء أو التقليل منها، قبل انتهاء تعبئة التقرير التقويمى السنوى للمدرب. وهنا تكون النتيجة أفضل بكثير، وستشعر فى نهاية الأمر بالسعادة وحلاوة الانتصار عند تقديمك للتوجيهات الإيجابية، ومن خلال تقديم التغذية الراجعة فيما يخص نقاط الفشل فى الماضى، والتى كانت تشكل مشكلة أدائية خطرة. وسيكون تحضيرك لصحيفة المدرب التقويمية النهائية، وحوارك التقويمى النهائى مع المدرب أكثر متعة بالنسبة لك.

جدول (١٢-١) كيفية حل مشكلات الأداء

ب - تعليمات:

أكمل سلسلة الأسئلة فى الخانة اليسرى، وعندما يقودك السؤال إلى الخانة اليمنى تكون غالبًا قد حددت الحل للمشكلة.

السؤال	الإجابة	الإجراء
هل المشكلة الأدائية لهذا الشخص مشكلة خاصة به؟	لا	قم بإجراء تقويم لأداء المجموعة
نعم		
هل المشكلة هى تجاوز السياسة العامة؟	نعم	نبه المدرب لهذا التجاوز
لا		
هل يعرف المدرب مستوى الأداء المطلوب؟	لا	راجع معه معايير الأداء
نعم		
هل وفرت الإمكانات الضرورية للمدرب؟	لا	زود المدرب بالأدوات والوسائل المعينة (أدوات، مستلزمات، دعم مالى، إلخ)
نعم		
هل يمتلك المدرب المهارات الأدائية المطلوبة؟	لا	قدم للمدرب التدريب اللازم (تدريب عادى، أو تدريب مهارات معينة)
نعم		
هل حقق المدرب المعايير الأدائية المطلوبة؟	نعم	قدم للمدرب التغذية التطويرية الراجعة
لا		
قم برفع نسبة التغذية التعزيزية الراجعة	لا	قم بإجراء جلسة حوار لحل المشكلة
نعم		
هل انتهت المشكلة؟		
نعم		
تهانينا		

التقرير السنوى للأداء:

تقدم عدة مؤسسات نماذج للتقارير التقويمية السنوية، وتتوقع أن يستخدم المديرون هذه النماذج. وقد تم تطوير النموذج التالى ليتلاءم مع متطلبات التقويم التى تحتاج إليها. ويمكنك تعديل أو إضافة النقاط التى طرحت فى هذا النموذج كى تتناسب مع تقارير التقويم التى تستخدمها عادة فى مؤسستك التدريبية. ويمكن إرفاق هذا النموذج مع التقرير السنوى للأداء الذى تستخدمه. أما إذا لم يكن لديك تقارير سابقة، فإن هذا النموذج (عرض ١٢-٣) بديل مناسب ويفى بالغرض. وهناك ست خطوات يجب الالتزام بها عند التحضير لتقديم التقريرالسنوى للأداء. ويجب عليك إكمال الخطوات الثلاث الأولى عند إعداد تقويم تقدم الأداء؛ إذ أن تقويم تقدم الأداء هو الأساس الذى يبنى عليه التقرير السنوى.

وهذه الخطوات هى:

١- استخدام تقويم تقدم الأداء (عرض ١٢-٢) لتوثيق نتائج كل بند فيما يخص المسؤوليات.

٢- راجع نقاط الأداء مع المدرب نفسه للتأكد من إتمام كل النقاط كما هو مذكور وموصى به.

٣- يجب ذكر أى عوامل خارجية أو شروط بيئية كان لها أثرعلى الأداء.

٤- حدد هل تحقق الأداء المطلوب - بشكل عام - أو تحقق بتميز، أو لم يتحقق.

٥- وثق تقرير الأداء السنوى، وذلك باستخدام النموذج (١٢-٣).

٦- راجع التقرير مع رئيسك.

نموذج (١٢-٣) التقريرالسنوى للأداء

مقدمة:

إن هذا النموذج هو وسيلة لتوثيق أداء المدربين خلال فترة زمنية محددة: أى التقرير السنوى للأداء عامل. ويعد هذا التقرير هو الوسيلة الرسمية لتقديم التغذية الراجعة للمدربين عن مدى تقدمهم وتحقيقهم لمعايير الأداء.

تعليمات:

الجزء الأول:

ارفق نسخة من معايير الأداء الخاصة بالمدربين مع هذا التقرير، وأرفق كذلك تقارير مستوى الأداء الخاصة به. قم بتلخيص مستوى المعلومات التى وردت فى تقويم تقدم الأداء فيما يتعلق بالمهام المطلوبة من المدرب، ثم قم بتفريغها فى التقرير السنوى. ضع تقويمك عن مستوى أداء المدرب بشكل عام، ومدى تحقيقه للمعايير، أوتميزه فيها، أو فشله، وضع دائرة على الجواب المناسب. اذكر الملاحظات أوالظروف غير الاعتيادية التى ترى أنها أثرت أداء المدرب، واذكر – على ورقة خارجية – إذا كان لدى المدرب مسؤوليات خارج القاعة: أى نشاطات لا منهجية.

الجزء الثانى:

١– اتخذ قرارك النهائى بالنسبة للأداء العام للمدربين من حيث تحقيق أو تميز أو فشل الأداء. ضع الإشارة فى المكان المناسب، وضع الملاحظات والتعليقات فى حقل الملاحظات؛ واذكر مثلاً كيف تميز المدرب فى تحقيق بعض المعايير أو كيف أخفق فيها: أى هل حقق ما هو متوقع منه بشكل متميز، أو فشل فى ذلك بنسبة كبيرة، أى فشل فشلاً ذريعًا، أو قليلاً، وهكذا. ويمكنك تعديل النموذج كى يتضمن خمسة مستويات من الأداء لو أردت، على نحو: تحقق، فشل، فشل فشلاً ذريعًا، إلخ.

٢– استعرض معاييرالأداء، وهل تمكن المدرب من تحقيقها، وكيف حققها: هل كان بتميز أو لا. وستكون هذه الخطوة تغذية راجعة تحفيزية.

٣– استعرض معايير الأداء التى لم يتمكن المدرب من تحقيقها، وماذا يمكن أن يقوم به كى يحسن من أدائه، فى هذه الجوانب فى السنة القادمة. وستكون هذه الخطوة تغذية راجعة تطويرية.

٤– أعط المدرب الفرصة كى يقوم بالتعليق بنفسه على نقاط التقرير. وهذا أمر اختيارى خاضع لتقديرك.

٥– قم بالتوقيع، وتدوين التاريخ على التقرير، ثم قدم تقريرك لرئيسك للتوقيع عليه، بالإضافة إلى توقيع المدرب نفسه.

عرض (١٢-٣) تقرير الأداء

الاســم: ــــــــــــــــــــ *الهاتف:* ــــــــــــــــــــ

المديــر: ــــــــــــــــــــ *التاريخ:* ــــــــــــــــــــ

الجزء الأول: ملخص الأداء

المسؤوليات:

- التحضير:

معايير الأداء الخاصة بالتحضير	تحقق	تحقق بتميز	أخفق
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ

- المشاركة:

معايير الأداء الخاصة بالمشاركة	تحقق	تحقق بتميز	أخفق
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ

- مهارات التقديم:

معايير الأداء الخاصة بمهارات التقديم	تحقق	تحقق بتميز	أخفق
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ

- المحتوى وتسلسل الموضوعات:

معايير الأداء الخاصة بالمحتوى	تحقق	تحقق بتميز	أخفق
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ
ــــــــــــــــــــ	ــــ	ــــــــ	ــــ

- طرح الأسئلة والرد عليها:

معايير الأداء الخاصة بطرح الأسئلة	تحقق		
تحقق بتميز	أخفق		
________	____	______	____
________	____	______	____

- المعينات التدريبية:

معايير استخدام المعينات التدريبية	تحقق		
تحقق بتميز	أخفق		
________	____	______	____

- التقويم

معايير الأداء الخاصة بالتقويم	تحقق		
تحقق بتميز	أخفق		
________	____	______	____

الجزء الثانى: الأداء بشكل عام

١- ضع إشارة (×) أمام العنصر المناسب من العناصر التالية:

حقق معايير الأداء حقق معايير الأداء بتميز لم يحقق معايير الأداء

ملاحظات:

....

....

٢- ما الأشياء التى ساهمت فى تحقيق المدرب للمعايير، وما الأشياء التى ساهمت فى تحقيق المدرب للمعايير بتميز؟

....

....

٣- ما الأمور التى يمكن أن تساهم فى تقوية أدائه فى السنة المقبلة؟

....

....

٤- ملاحظات المدرب (اختيارية)

أعد التقرير من قبل: .... تاريخ: ....

راجع التقرير: .... تاريخ: ....

توقيع المدرب: .... تاريخ: ....

مناقشة تقرير الأداء مع المدرب:

إن جلسة المناقشة هذه تعد فى نظر الكثير من المديرين الجلسة الوحيدة التى تتعلق بتقويم الأداء للموظف. ومثل هذه الجلسات التحاورية نادرًا ما تكون بناءة ومنسجمة. وقد تكون – فى بعض الأحيان – مأساوية أو مدمرة. وهذا ليس مدهشاً إذا ما عرف المرء أن مثل هذا التحاور الذى يحصل كل عام ليس كافيًا بالمرة لتعزيز الأداء المطلوب أو المرغوب، فما بالك إذا كان الهدف هو تطوير كفاءات المدربين من ذوى الأداء. ورغم كل هذه السلبيات المتوقعة، فإنه من الممكن أن تدار جلسات الحوار هذه بسهولة، وأن تكون مفيدة فى تعزيز وتطوير الأداء. وهناك ست خطوات يمكن اتباعها للوصول إلى جلسات حوار ناجحة لتقرير الأداء:

١- راجع تقرير الأداء قبيل جلسة الحوار، وحاول وضع جملة لتحديد مجرى النقاش.

٢- رتب لمقابلة خاصة "منفردة" مع المدرب.

٣- ابدأ كل حوار بجملة من الجمل التى تحدد موضوعات النقاش، وقدم عرضاً عاماً لما ستتم مناقشته. تأكد من أن المدرب فهم النقاط التى ذكرت له، ثم قدم له نبذة عامة عن نتيجة التقويم.

٤- قدم له التغذية الراجعة التحفيزية عن الأداء الذى حقق فيه المعايير، والأداء الذى حقق فيه المعايير بتميز.

٥- بعد أخذ فترة راحة قصيرة، قدِّم له التغذية الراجعة التطويرية من أجل تقوية أو تصحيح الأداء.

٦- اطلب من المدرب أن يراجع التقرير كى تصل معه إلى نقاط اتفاق فيما يتعلق بتطوير أدائه فى السنة المقبلة. لاحظ نقاط الاتفاق هذه فى عرض ٢-١٤ (فى الفصل الرابع عشر)، ثم حدد الطرق المناسبة للمتابعة.

وبتطبيق هذه الخطوات البسيطة، يمكنك أن تجعل جلسات المناقشة هذه بناءة، مما يساعد على تعزيز وتطوير الأداء. وهناك عرض يتضمن طرق وأساليب إعطاء التغذية الراجعة من قبل المديرين (جدول ٢-١٢). وستلاحظ فى هذا الشكل البيانى (فى العرض المشار إليه) كيف أن كل مرحلة من مراحل التقويم مبنية على المرحلة التى قبلها.

وهناك أدوات أخرى يمكن أن يستخدمها المديرون فى إعطاء تغذية راجعة تحفيزية مستمرة للمدربين: فقد يستخدمون – مثلاً – خطابات الشكر، وخطابات الثناء، والرسائل

الصوتية على الهاتف، ونشر مقال فى نشرة المؤسسة، ووضع تنويه بأداء المدرب فى لوحة الإعلانات، وذكر المدرب أثناء الاجتماعات، من خلال الهاتف، أو التحدث عنه أمام شخص ثالث، البرقيات، ورفع خطاب عنه إلى الرئيس، إلخ. وهذا - كله - من شأنه تدعيم الأداء المتميز. وتشكل هذه الوسائل (غير الرسمية) لإعطاء تغذية راجعة للمدربين، بالإضافة إلى الوسائل الرسمية - مثل ملاحظة الأداء، وتقرير تقدم الأداء، والتقرير السنوى - تشكل مجموعة جيدة من الأدوات التى تعزز وتطور الأداء نحو التميز.

جدول (١٢-٢) دليل مدير التدريب لتقديم التغذية الراجعة

الجدول الزمنى	النشاط	التغذية الراجعة
أسبوعيًا، شهريًا، وكل ثلاثة أشهر.	يقوم المدير بزيارة الصفوف التى تدرس من قبل المدرب. يقوم بتعبئة نموذج لكل زيارة ملاحظة. يوثق الأداء.	يقدم التغذية الراجعة للمدرب.
فصليًا.	يستعرض أداء المتدرب فصليًا (كل ثلاثة أشهر). يقوم بتعبئة الجزء الأول والثانى من تقويم. تقدم الأداء (ملاحظات مختصرة).	يراجع مع المدرب تقويم تقدم الأداء.

تابع – جدول (٢-١٢).

الجدول الزمنى	النشاط	التغذية الراجعة
	يقوم بتعبئة الجزء الثالث من تقويم تقدم الأداء. (مع ذكر خطوات المتابعة التى اتفق عليها). توثيق ذلك فى ملف.	
سنويًا.	يستعرض نماذج تقويم تقدم الأداء خلال العام. إعداد تقرير الأداء السنوى (تلخيص لتقويمات تقدم الأداء خلال العام، ومراجعة ذلك مع رئيسك).	يقدم للمتدرب التقرير السنوى. إعطاء الفرصة للمدرب كى يعلق على النقاط المذكورة فى التقرير (اختيارى).

الفصل الثالث عشر
تقدير المدربين ومكافأتهم

يحقق المدربون التميز فى الأداء إذا تم تقدير أدائهم، ومكافأتهم عليه بصورة فعالة.

سيتعلم مديرو التدريب فى هذا الفصل كيف يستخدمون التقدير والمكافأة من أجل تعزيز الأداء، وكيف يزيدون كمية المكافأة ونوعيتها دون زيادة الميزانية. أما إذا كنت مدرباً فإن هذا الفصل يساعدك فى وضع نفسك فى المكانة التى تستحق معها المكافأة، وتكون هذه المكافأة ذات قيمة حقيقية لك.

وفى العديد من المؤسسات التدريبية لا يساهم التقدير أو المكافأة فى زيادة الأداء؛ ويعود ذلك جزئيًا إلى سوء إدارة برامج المكافآت، بل إن سوء إدارة هذه البرامج قد يؤثر سلبًا على الأداء.

تفعيل المكافآت:

هناك ست صفات رئيسة يجب توافرها فى أى برنامج يهدف إلى مكافأة المدربين:

١- يجب أن تكون المكافأة ذات قيمة حقيقية للمدرب.

٢- أن تقوم بتوصيل الرسالة الصحيحة.

٣- أن تكون المكافأة متناسبة مع الأداء المقدم.

٤- أن تمنح المكافآت بطريقة خلاقة ومبدعة.

٥- منح التقدير أو المكافأة بإخلاص.

٦- تمنح المكافأة أو التقدير بشكل شخصى (سرى) فى أى وقت، وعلنيًا من وقت لآخر.

هناك عدّة طرق يستطيع من خلالها مديرو التدريب مكافأة المدربين، ويمكن تصنيف معظمها إما رسمية أو غير رسمية. ويستطيع المديرون مكافأة الأشخاص وتقدير أدائهم بطريقة غير رسمية؛ وذلك من خلال: إزجاء المدح، أو كتابة رسائل تقدير، أو منحهم إجازات، أو إعلان إنجازاتهم، أو منحهم هدايا، أو منحهم شهادات تقديرية، وهكذا. أما المكافأة

الرسمية فتشمل برامج تعويضية، وترقيات، وتنقلات وظيفية، وتطوير، وبرامج متنوعة سواء للأداء الفردى أو الأداء الجماعى.

إن ربط أشكال التقدير والمكافأة بالأداء يزيد من تكرار هذا الأداء وتحسينه. وعندما يلاحظ المدربون أن زيادة الرواتب، والحوافز، والأشكال الأخرى من التعويضات، وكذلك الترقية، والتنقلات الوظيفية، والتطوير، والمكافآت اليومية "غيرالرسمية" مرتبطة مباشرة بأدائهم؛ فسيدفعهم ذلك إلى العمل بشكل مميز.

إن معظم برامج المكافآت الرسمية - باستثناء التطوير - مصممة بشكل قوى ويصعب تغييرها، ما لم يبذل فى ذلك وقت وجهد كبير. ونتيجة لذلك فإن التركيز فى هذا الفصل والفصل التالى سيكون على المجالات التى من الممكن التأثير فيها بسهولة؛ حيث يركز هذا الفصل على الوسائل اليومية "غير الرسمية" لتقدير المدربين ومكافأتهم، فى حين يركز الفصل التالى (الرابع عشر) على النظام الرسمى لتطوير المدربين. ولنلقِ نظرة فاحصة على الميزات الستة لنظام تقدير ومكافأة ممتاز.

أن تكون المكافأة ذات قيمة لدى المدرب:

يفترض معظم مديرو التدريب أن ما يقدمونه من مكافآت له قيمة لدى المدربين، ولكن الأمر - ببساطة - غير ذلك، وعندما يتصرف المديرون، فإنهم ربما يعاقبون المدربين بدلاً من مكافأتهم. وهناك مثالان على ذلك:

سارة مدربة جيدة وسريعة فى إنجاز تقويم تقارير فصلها، وتستمتع بعملها كما تستمتع بوقت عطلتها؛ حيث إنها تقوم بتسليم التقارير فى الوقت المحدد، إلى جانب أنها دقيقة ومنظمة، فقد أعجب مديرها أحمد بذلك، وعندئذ قال لها": سارة: أنت مدربة جيدة فى إنجاز تقارير تقويم الفصل، أود منك أن تقومى بعمل باقى تقارير فريق المدربين". وغادر أحمد واثقًا من أنه قام بمكافأة مدربة جيدة، ولكنه فى الواقع تركها مستغرقة فى التفكير فى كيفية التخلص من هذه المسؤولية الجديدة.

أما شيرلى فهى مدربة طموحة، وقد تم ترقيتها أربع مرات خلال السنوات الخمس الماضية. وتقضى شيرلى وقت فراغها فى قراءة المجلات التجارية. وهى مسؤولة عن اثنى عشر مدرباً، ولديها فرصة لترقية أحدهم إلى موقع حيوى جديد فى مؤسسة لديها فرصة

واحدة للترقية. وهناك ثلاثة بين الاثنى عشر مدرباً لديهم إمكانية الترقية فى المؤسسة: "سام" إذ إنه ذو خبرة ومثابر ومتزن، و"ماريا" وهى مدربة سريعة وتعمل بجد واحتراف، وأخيراً "بل" وهو موهوب وذكى ونشيط. إن سام يثمن وقته مع عائلته، ويعد أى شىء يبعده عن عائلته عقوبة، أما "ماريا" فتحب عملها حباً مطلقاً، وتعد نفسها محترفة تدريب، وهى مصممة أن تبقى فى المجال نفسه، وأن أى نقل لها على وظيفة أخرى حتى لو أن ذلك يعنى ترقية يعد بالنسبة لها عقوبة وليس مكافأة. أما (بل) فإنه سيقفز من الفرحة لدى سماعه بترقية. فإذا اختارت شيرلى أن ترقى "بل"، فإنها ستعزز من أدائه الممتاز، أما إذا قامت بترقية سام وماريا فإنها ستعاقبهما بذلك.

وهناك طريقتان لمعرفة أى نوع من المكافآت يفضله المدرب، ويعده ذا قيمة حقيقية له: الأولى: ملاحظة رد فعل المدرب تجاه أنوا ع التقدير أو المكافآت "غير الرسمية" التى تقدم له؛ ومن ثم التصرف وفقاً لذلك، وهذه الطريقة (تصيب أو تخطىء) لها نتائج جيدة. ولكن الطريقة الثانية – وهى الأسهل – : أن تسأل المدرب عن أنوا ع المكافآت التى يفضلها.

توصيل الرسالة الصحيحة:

لا شك أن لدى معظم مديرى التدريب نوايا حسنة فيما يتعلق بمكافأة المدربين، ولكن قد لا يلاحظون أن الرسالة التى تحملها المكافأة لا تعكس نواياهم الحسنة. انظر إلى المثال السابق الذى طلب فيه "أحمد" من "سارة" أن تقوم بعمل جميع تقارير التقويم. فهو ليس فقط يعاقبها بطريقة غير متعمدة لأدائها الجيد، وإنما يرسل لسارة رسالة خاطئة، وكذلك لباقى المدربين الذين يتبعون له. إنه يعتقد أنه يرسل رسالة تقول: "أنت تقومين بعمل جيد"، ولكن الرسالة الحقيقية التى يبعثها تقول: "كلما قمت بعمل أفضل طلب منك القيام بأعمال إضافية أكثر"! وإرسال هذه الرسائل الخاطئة يحدث غالباً. دعنا ننظر إلى مثالين آخرين فيما يلى:

قام "على" للتو بإنهاء شرح مسألة صعبة، وقد عمل ذلك بإتقان جيد أدهش "سالم" مدير قسم التدريب. ومن أجل تعزيز موقف "على" للعمل الرائع الذى قام به، قال له: "على: لقد كان أداؤك رائعاً، أتمنى لو أن باقى أعضاء الفريق من المدربين يستطيعون أن يقوموا بنصف ذلك، وخاصة "سعد" و "مصطفى". إنهم يواجهون مشكلات فى إيصال هذا الدرس بالذات، وسوف أرتب لك كى تقوم بالإشراف على هذين المدربين".

فى الحقيقة، إن سالم هنا أرسل ثلاث رسائل: الرسالة الأولى هى: "أنت قمت بعمل رائع"، والثانية هى: "أنا أتحدث عن الآخرين من وراء ظهورهم"، والثالثة هى: "كلما قمت بعمل أفضل، طلب منك القيام بأعمال إضافية أكثر". لقد أراد سالم أن يوصل الرسالة الأولى بالتأكيد، حيث إنها كانت مباشرة ومناسبة. أما الرسالة الثانية فكانت غير مناسبة، والثالثة غير مناسبة كذلك، إلا إذا عدها "على" نوعًا من أنواع التقدير لأدائه الرائع. وفى جميع الاحتمالات فإن سالمًا ستصيبه الدهشة عندما يدرك أن الرسالتين الأخيرتين لم يعكسا نيته الحسنة.

وكان الأجدر بسالم أن يقول شيئًا كهذا: "على: لقد كان أداؤك رائعًا، حيث إن الدرس كان صعبًا جدًا، ولكنك أوصلته بطريقة سهلة وواضحة مكّنت المشاركين من فهمه بسهولة. لقد فاق ذلك جميع توقعاتى، وأعتقد أن باقى أعضاء الفريق من المدربين سيجدون قيمة لما سيسمعونه عن كيفية تعاملك مع هذه المسألة. سأكون سعيداً إذا عرضت على فريق المدربين كيفية قيامك بذلك. وإذا لم ترغب فى القيام بذلك، فسوف أطلعهم على ما لاحظت. ماذا تفضل؟"

هناك العديد من الرسائل فى هذا المثال، وجميعها مناسبة. الرسالة الأولى: "أنت قمت بعمل رائع"، والثانية: "إننى أهتم بأعضاء التدريس وتطويرهم"، والرسالة الثالثة: "سوف لا أخفى أداءك الرائع أو أنتقص منه"، والرسالة الثالثة هى: "سوف أخبر الآخرين عن هذا الأداء". إن إيصال الرسالة الصحيحة يتطلب من مدير التدريب أن يفكر بروية حول ما ينوى إيصاله للآخرين، بحيث يعكس ذلك النوايا الحسنة.

تناسب المكافأة مع الأداء:

قد لا تكون المكافأة برحلة للخارج – بشكل عام – مكافأة مناسبة، أو متوافقة مع معايير الأداء. وربما كانت "تربيتة" على الظهر مكافأة ضئيلة لإنجاز كبير. وقد تبدو هذه العبارة واضحة، لكنها ليست كذلك. انظر الأمثلة التالية:

لقد قدمت شركة (ABC) برنامجًا جديداً للمكافأة هو "الشخص المثالى"، والهدف من هذا البرنامج هو زيادة نوعية التميز وكميته، بحيث يتمكن الموظفون من تمييز أداء بعضهم البعض. وببساطة فإن البرنامج يتطلب أن يتم توثيق أمثلة الأداء الرائع وتمريرها إلى المشرف. دعنا نرى ماذا حصل:

لقد أمضى آشى بعضاً من إجازات نهاية الأسبوع وهو يحاول إكمال درس تدريبى لم يستطع المدربون الآخرون إيصاله بنجاح. وبعد ساعات قام بعمل برنامج يمكن باقى أعضاء هيئة التدريب من استخدام المادة الإضافية، إضافة إلى نجاح الدرس المعدل فإنه فى الحقيقة اختصر ساعة من البرنامج. لقد قام أربعة من زملاء آشى بكتابة توصيات "الشخص المثالى" عن آشى وبعثوها إلى فرانك المشرف على آشى. وعند تَسلُّم فرانك أولى هذه التوصيات أخذها إلى آشى واعتنى كثيراً بشكره، وفى المرة الثانية قام بوضع الوثيقة على مكتب آشى بدون تعليق، وفى المرة الثالثة قام برمى التوصيات إلى آشى وقال له بوقاحة: "ماذا فعلت؟ هل قمت بالدفع لهم لكى يرسلوا هذه الأشياء؟". أما التوصية الرابعة فقد رماها فى سلة القمامة.

أما "جو" فقد لاحظ أن "مارى" كانت تسبق زميلاتها فى الحضور إلى المكتب كل صباح بمعدل عشرين إلى ثلاثين دقيقة. ولكى يكافئ جو هذا التصرف قام بكتابة توصيات "الشخص المثالى" دون ذكر المصدر: أى مجهولة المصدر. و كونه المشرف على مارى، فقد قام بجمع جميع المدربين والعاملين وقدم لمارى توصيات "الشخص المثالى"، بالإضافة إلى قالب من الكعك. ثم تحدث لبعض الوقت حول الإخلاص، والثقة، والولاء، ... إلخ. وشعرت مارى بالخجل من كلمات جو اللطيفة، أما جو فكان سعيداً للتحدث عن هذا المثال الجيد.

وهذان المثالان لم يكونا مناسبين للأداء، فلو تبنى "فرانك" أسلوب "جو" وأعلن عن تقدير آشى، لكسب حب جميع المدربين، بالإضافة إلى تعزيز أداء آشى المميز بشكل مناسب؛ ولو أن جو اكتفى فقط بشكر "مارى" بشكل شخصى لكان أفضل، إذا إنها كانت تحضر مبكراً لتنصرف مبكراً ولم يكن "جو" يعرف هذه الحقيقة.

تقديم المكافآت بطريقة خلاقة ومبدعة:

عندما سئل معظم الموظفين عن شكل التقدير أوالمكافأة التى يفضلونها، قالوا – دون تردد –: النقود. ولكنهم عندما سئلوا عن أى من هذه المكافآت التى ما زالوا يتذكرونها، لم يتذكر أحد منهم المكافآت المالية. المال يتبخر مثل الماء، وعند حصولك على مبلغ من المال فإنك تريد المزيد دائماً. ولذلك فإن زيادة الراتب أو النقود الإضافية هى حوافز قصيرة الأجل، ولا ترسخ لدى المدرب قناعة طويلة الأجل. وفى المقابل فإن أى خصم فى المستحقات يكون سبباً عظيماً فى عدم الرضا.

وقد طلبت من المئات من الموظفين أن يصفوا أحد الميزات التى شعروا بها خلال مشوارهم الوظيفى، وما المكافآت التى تركت أثرًا جيداً لديهم، فكانت إجابات (٥٪) فقط "النقود". أما معظم الناس فقد وصفوا مناسبات بادر فيها أحد المسؤولين بإشعارهم بأن عملهم محط التقدير والثناء. وذكر بعضهم مناسبات أخرى مثل: رسالة شكر، أو رسالة تشجيعية، أو ترحيب عفوى، أو معاملة خاصة أو مهمة، أو رسالة تصف أثرًا إيجابيًا تركه الموظف على حياة شخص آخر. وهناك أنواع أخرى اتخذت شكلاً علنيًا مثل: تقديم رسمى، أو عشاء، أو حفلة مفاجئة، أو رحلة، أو سهرة خارجية فى المدينة لتكريم موظف. وكانت تقام أحيانًا من الموظفين، أو الزملاء.

إن أشكال هذه المكافآت والتقدير تكلف القليل أو لا تكاد تكلف شيئًا فى بعض الأحيان، ولكنها - على أى حال - تتطلب بعض التفكير والجهد، وربما الإبداع. إن ما يفتقر إليه معظم المديرين فى منح المكافأة هو الإبداع وليس النقود، فالآلية الرسمية للتمييز والمكافآت (زيادة الراتب، والحوافز، والترقيات، ... إلخ) معروفة، بشكل جيد فى المؤسسات، ولكنها لا تخلو من بعض المرونة فيما يتعلق بطريقة تقديم المكافأة. ولذلك فإن على مديرى التدريب استخدام قدراتهم الإبداعية لتقدير ومكافأة المدربين على أدائهم المتميز.

إن العرض رقم (١٣-١) يقدم تسعة وتسعين طريقة لتقدير المدربين ومكافأتهم دون إضافة نفقات أخرى على الميزانية المخصصة لهذا الجانب. ويجب على المدير الأخذ بعين الاعتبار نوع المكافأة التى يفضلها المدرب على وجه التحديد، حيث إن ما يراه أحد المدربين مكافأة قد يراه الآخر عقابًا. وأفضل وسيلة لمعرفة ما هى المكافآت التى يفضلها المدربون أو التى تعد ذات قيمة لديهم، هى عرض قائمة المكافآت عليهم وسؤالهم عما يعدونه ذا قيمة لهم، وعندئذ يمكن إضافة الأشياء التى يختارونها للقائمة.

عرض (١٣-١) تسعة وتسعون طريقة لمكافأة المدربين وتقدير أدائهم.

١- شكر.
٢- *مصافحة*.
٣- تربيتة *على الظهر*.
٤- مذكرة *إلى الإدارة العليا*.
٥- مذكرة *للزملاء*.

٦- مقال فى نشرة أخبار المؤسسة.
٧- تقدير شخصى.
٨- حضور مؤتمر.
٩- إجازة.
١٠- تعيينه مديراً فى غياب المدير.
١١- مشروع خاص.
١٢- اختيار الساعات التدريبية.
١٣- عرض ساعات عمل مرنة.
١٤- موظف الشهر.
١٥- موقف سيارة خاص.
١٦- وسيلة اتصال.
١٧- إخبار طرف ثالث.
١٨- شهادة تقدير.
١٩- صلاحية خاصة.
٢٠- عمل إضافى.
٢١- عمل أقل.
٢٢- تدريب متقدم.
٢٣- إعفاء من تدريب.
٢٤- إخبار الآخرين.
٢٥- اختياره لقيادة مجموعات.
٢٦- هاتف خاص.
٢٧- مهمة خاصة.
٢٨- اختيار المهمة.
٢٩- المشاركة فى القرارات.
٣٠- تمثيل المؤسسة.
٣١- تمثيل المدير فى الاجتماعات.
٣٢- رحلة عمل.

٣٣- نقل أفكار المدرب للآخرين.

٣٤- حضور تدريبات المؤسسة.

٣٥- إعطاء صلاحية الدخول إلى المعلومات.

٣٦- إعادة تصميم الوظيفة.

٣٧- تكليفه بتدريب الموظفين.

٣٨- اعتباره نموذجاً.

٣٩- رسالة لملفه في شئون الموظفين.

٤٠- تنويه على لوحة الإعلانات.

٤١- تجهيزات أفضل.

٤٢- أدوات عمل إضافية.

٤٢- إعلان إنجازاته.

٤٤- اجتماع خاص لتقديره.

٤٥- إطلاق اسمه على بعض الأشياء.

٤٦- وضعه في برنامج الأفضلية.

٤٧- إعفاء من الإجراءات.

٤٨- استخدام البريد الصوتي.

٤٩- هدايا.

٥٠- مسؤولية أكثر.

٥١- مسؤولية أقل.

٥٢- مسمى وظيفة جديد.

٥٣- بطاقة .

٥٤- الوقوف أثناء حضوره.

٥٥- نقله إلى وظيفة جديدة.

٥٦- زيادة فرص لقاءاته مع رئيسه.

٥٧- مراقبة أكثر.

٥٨- مراقبة أقل.

٥٩- إتاحة الفرصة له للتدريب.

٦٠- عرض صورة له.
٦١- دعم خاص.
٦٢- مشاريع مرئية.
٦٣- مشاريع مهمة.
٦٤- تغذية راجعة تعزيزية.
٦٥- شهادات.
٦٦- شهادات تقدير.
٦٧- تكليفه بالمهام التي يفضلها.
٦٨- واجبات متنوعة أكثر.
٦٩- مهمات إبدا ع أكثر.
٧٠- صلاحيات أكثر.
٧١- وضع الأهداف بنفسه.
٧٢- جدولة ذاتية.
٧٣- كوبونات.
٧٤- أكلات من المنزل.
٧٥- علامات رمزية (أنواط).
٧٦- إشراكه في الاجتماعات.
٧٧- استثناؤه من الاجتماعات.
٧٨- إمضاء وقت مع الرؤساء الكبار.
٧٩- صورة في الجريدة.
٨٠- مساحة أكثر بالمكتب.
٨١- حفلة.
٨٢- حوافز معنوية صغيرة.
٨٣- وجبه مجانية.
٨٤- نجوم ذهب.
٨٥- إعلان نتائجه.
٨٦- إعلان الثناء عليه.

٨٧- تقديمه *للإدارة العليا*.

٨٨- *إعلام الآخرين* عنه.

٨٩- عرض *أمثلة لأعماله*.

٩٠- ترشيحه *للجوائز*.

٩١- *إعفاؤه* من *الأعمال* غير *المرغوب فيها*.

٩٢- *الموافقة على طلباته*.

٩٣- منحه *الإدارة الذاتية*.

٩٤- زيادة فرص *طلبه على المدخلات*.

٩٥- *إعطاء أشياء* تحفيزية.

٩٦- قبول *توصياته*.

٩٧- *باقة* زهور.

٩٨- *هدايا* مصنوعة يدويًا.

٩٩- *الاصطحاب في الزيارات الخارجية*.

تقدم المكافآت والتقدير بشكل شخصى أو سرى فى أى وقت، وعلنياً فى بعض الأحيان:

إن مكافأة المدربين بشكل سرى أو شخصى مناسب دائماً، ويكون علنيًا إذا كان ذلك لا يؤدى إلى إحراج المدرب. وعندما تكافئ المدرب علنيًا فإنك تقوم بإرسال مجموعة من الرسائل، أولها: أنك تقدر إنجار المدربين، وثانيها: أنك تولى الاهتمام الكافى للأداء الممتاز من خلال إعطاء الوقت الكافى لتعزيزه، وثالثًا: أن الأداء المتميز لا بد أن يكون أنموذجًا للمدربين الآخرين فى المؤسسة. ولكن إذا كان تعزيز أداء المدرب علنيًا يحرجه، فإنه من الأفضل مكافأته أو تقديره سريًا.

ويخشى المديرون - أحيانًا - أن تقود المكافأة المدرب إلى أن يتوقع المزيد من المكافآت دائمًا. ولكن - استناداً إلى خبرتى- نادراً ما يحصل ذلك؛ إذ إن الموظفين الذين يتلقون الكثير من المكافآت والتميز يكونون دائمًا ممتنين لذلك، وهم أيضًا واقعيون فى طلب المزيد.

وهناك خمس خطوات يجب اتباعها عند مكافأة المدربين أوتقدير أدائهم، وهى مشابهة لتلك الخطوات التى تقوم بها عند إعطاء التغذية الراجعة التحفيزية:

- الخطوة الأولى: أن تكون المكافأة أو التقدير بعد الأداء المتميز مباشرة أو قريبًا من ذلك قدر الإمكان. ويمكن تقديم معظم أشكال المكافآت والتقدير (غير الرسمية) بعد الأداء مباشرة. أما تلك الأكثر رسمية مثل التعويض، فإنها تمنح فى أوقات معينة، ويجب عليك الترتيب لها فى أقرب وقت ممكن.
- الخطوة الثانية: لابد من الربط بين المكافأة أو التقدير والأداء الذى لاحظته أو راقبته: أى اذكر الأداء بالتحديد.
- الخطوة الثالثة: ربط الأداء بتوقعات الوظيفة، اجعل المدرب يعلم ما هو متوقع منه كى يحصل على المكافآت.
- الخطوة الرابعة: أشرح للمدرب كيفية موافقة الأداء للتوقعات، أو تجاوزه لها. أشعر المدرب بأن المكافأة هى نتيجة لموافقة التوقعات أو لتجاوزها.
- الخطوة الخامسة: شجّع الشخص على الاستمرار على هذا المستوى من الأداء.

مسؤولية المدرب نحو الحصول على المكافآت:

يشعر العديد من المدربين بالعجز حينما يكلفون بتحمل مسؤولية المكافآت التى يتلقونها. وعلى الرغم من ذلك فإن المدربين يستطيعون أن يختاروا المكافآت التى يتلقونها، وذلك حسب ما يعرضه الموقف التالى:

كان بوب يرتب للقاء رئيسه فى كل سنة فى شهر ديسمبر. وكان يخبر رئيسه بأنه ينوى أن يقوم بأداء مميز، وأنه قد وضع مجموعة من الأهداف للسنة القادمة. وكان يقول إنه يرغب بمراجعة هذه الأهداف مع رئيسه ليتأكد من أن كل الأهداف المطلوبة مشمولة، وأنه لا يوجد ضمنها أهداف غير مناسبة، ثم يتابع إضافة أو حذف الأهداف حسب ملاءمتها. وبعد ذلك يطلب من رئيسه أن يتخيل بأن السنة فى نهايتها وأن بوب قد أكمل أهدافه المخطط لها بنجاح، ليرى ما إذا كان الرئيس يرى أن أداء بوب قد وافق التوقعات، أو تخطاها، أو كان أقل من ذلك؟. ويأمل بوب أن يتخطى توقعات رئيسه، ولذلك فإنه بناء على جواب السؤال الذى طرحه، فإنه إما أن يسأل الرئيس: "ماذا أحتاج لكى أضيف إلى القائمة لكى أتخطى توقعاتك؟"، أو: "أنا سعيد بأنك قلت إننى تخطيتها؛ لأنه هذا هو تمامًا

ما أنوى القيام به". ثم يقول بوب بعد ذلك: "ومن أجل أن أجعل ذلك سهلاً للتأكد من أننى على هذا المسار، فإننى سأقوم بتوثيق النهج الذى أقوم به نحو هذه الأهداف، وسأقوم بمراجعة هذا التوثيق معك كل ثلاثة شهور. وسيكون ذلك سهلاً بالنسبة لك عندما تقوم بتوثيق تقويم أدائى". لقد علم بوب أنه كلما تابع برنامجه (أكمل أهدافه وأنجز التزاماته) فإنه سيتلقى تقويم أداء مميزًا، بالإضافة إلى المكافآت التى تصاحب الأداء المميز.

وفى الواقع فإن بوب يطبق نظام تقويم أداء صممه من قبل، وإن كانت المنظمة التى يتبع لها لا تحتوى على مثل هذا النظام. ومن هنا فإن بإمكانك استخدام الأفكار التى وردت من خلال هذا الموقف لجعل رئيسك يعلم ما تود إنجازه فى السنة القادمة، وأن تقوم بتطبيق خطة أدائك للتأكد من أنك ستتلقى مكافآت مناسبة. وإذا كانت مؤسستك تحتوى على مثل هذا النظام، فكن جريئًا فى المطالبة به، وإيجاد السبل لتطبيقه بنجاح. وعلى سبيل المثال خصص وقتًا لتوثيق التقدم الذى تحرزه نحو أهدافك. والمدربون لا يضمنون - عادة - تلقيهم لمكافآت مناسبة، ولكنهم يستطيعون تحمل مسؤولية جعلها ممكنة.

ويمكننا أن نقول الشىء نفسه فيما يتعلق بملاءمة المكافأة لتطلعات المدربين ورغباتهم: أى التأكد من أن المكافأة ذات قيمة حقيقية للمدرب. ويمكن التأكد من ذلك من خلال سؤال المدربين عن أنواع المكافآت التى يفضلونها. فإذا كانت المكافأة بالنسبة لك هى الحصول على إجازة، فدع مديرك يعرف ذلك. وإذا كانت مكافأتك الكبيرة هى ترقية، فدع مديرك يعرف ذلك أيضًا. وإذا كانت مكافأتك هى البقاء فى مجال العمل الذى تقوم به، فدع مديرك يعرف ذلك أيضًا.

ويمكنك استخدام عرض (١٣-١) فى عملية اختيار أنواع المكافآت، كى تجعل مديرك يعرف أى فقرة من التسعة وتسعين ذات قيمة بالنسبة لك. وقد يكون ذلك غير مريح بعض الشىء بالنسبة لك، ولكن من الأفضل أن تستخدم قدرتك على التقدير وتقوم بذلك. ولا شك أن معظم المديرين يرغبون فى معرفة الأشياء التى لها قيمة حقيقية لديك، والمدير الذى لا يعرف ذلك يجب أن يعرفه على أى حال.

ويستطيع مديرو التدريب إيجاد العديد من السبل لتعزيز الأداء المتميز للمدربين من خلال استخدام أفضل برامج التقدير والمكافأة المتاحة. وعلى الرغم من أنه من الصعب تطبيق معظم بنود برامج المكافآت الرسمية لأى مؤسسة، إلا أنه يوجد مجال واحد يمكن التأثير فيه بسهولة، وهو تطوير المدرب، وهذا الموضوع هو نقطة تركيز الفصل القادم.

الفصل الرابع عشر
تطوير المدربين وتحسين وظائفهم

يحقق المدربون التميز فى الأداء عندما يتم تطويرهم نحو الأداء المتميز.

سيتعلم مديرو التدريب فى هذا الفصل كيف يطورون المدربين من أجل تحقيق التميز فى وظائفهم الحالية والمستقبلية. وسوف يتعلم المدربون كيف يتحملون مسؤولية تطوير أنفسهم مهنياً. وعادة ما يُوجَّه التطوير فى معظم المؤسسات - إذا كان متوافراً - إلى النجوم اللامعة وسريعى المتابعة من المجموعات؛ وهذا بالطبع خطأ فادح. إن معظم المدربين - مثل غالبية الموظفين - ليسوا نجوماً لامعة، ولا سريعى المتابعة، وهذا يعنى أن معظم المدربين لا يتلقون أى تطوير بصرف النظر عن أدائهم الجيد. وعندما يحدث أى تطوير لهم، فإنه يكون بمبادرة ذاتية.

إن التطوير وسيلة لخلق الأداء المتميز لدى المدربين؛ ولذلك فإنه ليس مجرد وسيلة للارتقاء إلى الأعلى، بل هو أيضًا وسيلة للتحرك نحو الإبداع. ونظام التطوير الجيد يساعد مديرى التدريب والمدربين على تحمل مسؤولياتهم الخاصة نحو التطوير. وسوف ننظر إلى التطوير أولاً من وجهة نظر مديرى التدريب، ثمّ من وجهة نظر المدربين ثانيًا. ولنبدأ بالنظر لسمات أسلوب التطوير الممتاز فيما يلى:

١- أنه مسؤولية مديرى التدريب ومسؤولية المدربين أيضاً.

٢- أنه مجموعة من الأعمال المستمرة وليس عملاً واحداً.

٣- أنه يعتمد على أداء المدرب وإمكاناته، وليس على حسب قدرات المدير.

٤- أنه يعنى جميع المدربين وليس النجوم اللامعين فقط.

٥- ينطلق من خطوات التطوير المناسب للأداء، ويتوافق مع إمكانات المدرب وتطلعاته.

٦- أنه واقعى ومعزز بواسطة موافقة الإدارة العليا.

٧- يعترف بأنه "الاتجاه للأعلى" ليس هو الطريق الوحيد.

٨- أنه يحترم الاختلافات بين المدربين وقيمهم.

٩- أنه يتم بخصوصية، وبطريقة صحيحة وصادقة.

١٠- يتم إدراجه فى خطة التطوير.

١١- يبدأ فى اليوم الأول.

وسوف نجد فى الصفحات التالية تأثير هذه الميزات على تطوير المدربين وأدائهم.

مسؤولية التطوير:

إن مسؤولية تطوير المدرب ليست مسؤولية مشتركة، فالمدربون مسؤولون مسؤولية مطلقة عن تطوير أنفسهم، ومديرو التدريب مسؤولون أيضاً مسؤولية مطلقة عن تطوير مدربيهم. إن مديرى التدريب مسؤولون عن تطوير جميع المدربين وليس عن النجوم أو سريعى المتابعة فقط. ولا يجب أن يستنتج المدربون أن على مشرفيهم الاهتمام بهم. إن فكرة "أن المؤسسة تهتم بك" قد انقرضت منذ زمن، فالمدربون الذين يبادرون بتطوير أنفسهم يتضح لهم أن التطوير عملية مستمرة أكثر منها عمل واحد فقط. وينظر العديد من المديرين إلى التطوير على أنه شيء يحدث سنوياً بما يتوافق مع أهداف المؤسسة والتزاماتها. وعندما ينظر إلى التطوير على أنه حدث سنوى، لا يكون له فى الأغلب تأثير كبير على الأداء، بل يكون مثل التمرين الرياضى الذى يحدث مرة واحدة فى السنة، ثم تعتقد أنه سيكون له شأن كبير بالنسبة للياقتك الرياضية.

وإذا نظر المديرون إلى التطوير على أنه عملية مستمرة، فإنهم سيلاحظون مدى أثر ذلك على الأداء. وعلى سبيل المثال، فإن التغذية الراجعة التحفيزية، والتغذية الراجعة التطويرية، والتقدير غير الرسمى، وتقويم تقدم الأداء، والمناقشات السنوية للأداء، هى جميعها جزء من العملية التطويرية. ومن هنا فإنه يجب على مديرى التدريب التعامل مع التطوير على أنه عملية مستمرة من خلال تطبيق نظام أداء المدرب المذكور فى هذا الكتاب.

ولسوء الحظ فإن التطوير فى معظم المؤسسات ليس له وجود، وإذا حدث أى تطوير فإنه يكون عادة على شكل ترقية. وهذا خطأ يتم تنفيذه بالطريقة نفسها، ولا بد أن يعطى كل مدرب فرصة لتفسير سبب ترقيته الموظف. يجب أن تكون الترقيات مثل جميع أشكال التطوير الأخرى (التنقلات الوظيفية، وعمل المشاريع الخاصة، والبقاء فى نفس الوظيفة، والمهمات المؤقتة، وغيرها) مبنية على الأداء والمقدرة.

تصنيف الأداء والإمكانات:

إنه من السهل الحكم على الأداء؛ حيث يمكنك ببساطة استخدام سجل أداء المدرب (تقويم تقدم الأداء، والتقرير السنوى للأداء) من أجل تصنيف أدائه على النحو التالى:

مقياس تصنيف الأداء:

– مرتفع جداً	VH = Very High
– مرتفع	H = High
– متوسط الارتفاع	High MH = Medium
– متوسط	M = Medium
– متوسط الانخفاض	Ml = Medium low
– منخفض	L = Low
– منخفض جداً	VL = Very low
– غير معلوم (عدم وجود دليل كاف لتقييم الأداء)	U = Unknown

وتقوم بعض المؤسسات بعمل برامج تقويم رسمية من شأنها توفير بيانات يمكن استخدامها من أجل الحكم على قدرات الموظف. فإذا كانت لديك الإمكانية، فإن البيانات التى تحتاج إليها من أجل القيام بمثل هذه الأحكام هى بين يديك وعلى أية حال، غير أن معظم المؤسسات ليس لديها صلاحية الدخول على المعلومات المتوافرة فى مراكز التقويم. وإذا لم تستطع الحصول على بيانات التقويم، فاستخدم حكمك الشخصى وأحكام الآخرين من أجل تحديد اتجاه قدرات المدربين: للأعلى، للجانبين، ثابتة، للأسفل، أو للخارج. وعلى الرغم من أن هذه الأحكام غير علمية، إلا أنها الأحكام التى يصدرها المديرون يومياً. ويمدنا المقياس التالى بالطريقة العلمية لإصدار هذه الأحكام:

مقياس تصنيف القدرات:

– مرتفع جداً = قادر على الانتقال للأعلى مستويين.

– مرتفع = قدرة واضحة للانتقال للأعلى مستوىً واحداً، وربما مستويين.

– متوسط الارتفاع = قادر للانتقال للأعلى مستوىً واحداً فقط.

– متوسط = من الممكن الانتقال للأعلى.

– منخفض = لا ينتقل إلى الأعلى.

- منخفض جداً = لا ينتقل للأعلى، من المحتمل الانتقال جانباً أو للأدنى.
- غير معلوم = لا يوجد دليل كاف للحكم عليه.

من العوامل التى تؤخذ بعين الاعتبار فى إصدار هذه الأحكام هى: الإمكانية، المهارة، التطلع، الخبرة، والأسلوب. إن كيفية تصنيفك لأداء المدربين وحكمك على مقدرتهم يساعدك فى تحديد أمثل الطرق لتطويرهم.

مجموعات التطوير:

هناك تقريباً ست مجموعات مختلفة من المدربين، فيما يتعلق بالتطوير: المدربون ذوو الأداء المرتفع الذين يُحْكَمَ عليهم بأنهم سيرتفعون أكثر، وذوو الأداء المنخفض، الذين يحكم عليهم بأنهم لا يرتفعون. وهناك مجموعة أيضاً تعد إما جديدة جداً أو غير مرئية فيما يتعلق بتصنيفها حسب الأداء أو المقدرة.

وحصر التطوير فى هؤلاء الأفراد الذين يمكنهم التنقل إلى مكان ما يسىء إساءةً فادحةً لباقى الموظفين. إن عدم تطوير الموظفين من ذوى الأداء المرتفع (مثلاً)، والذين لا يمكنهم الارتفاع للأعلى يعد جناية كبرى، حيث إنهم فى الغالب جوهر المؤسسة، وهم الخبراء المحترفون فيها. إن استمرار أدائهم المتميز يعتمد جزئياً على مثل هذه التعزيزات.

إن التطوير الفعال يولّد الأداء الفعال، وبالتالى فإن تحديد تطوير أى مجموعة من ذوى الأداء يعد جهلاً واضحاً، فإن لم تُتَحْ الفرصة لذوى الأداء الممتاز لمواكبة مهنتهم من أجل المحافظة على خبرتهم، فمن الأرجح أن ينخفض أداؤهم كثيراً.

نقدم فيما يلى تعريفاً لكل مجموعة من مجموعات التطوير.

تعريف مجموعات التطوير:

١ - الأداء المرتفع/ المقدرة المرتفعة: وهم النجوم اللامعون وسريعو المتابعة وذوو الآراء الممتازة الذين يحكم عليهم بالارتفاع للأعلى فى المؤسسة.

٢ - الأداء المرتفع/ المقدرة المنخفضة: وهم ذوو الأداء الجيد المتين والذين يحكم عليهم بعدم الارتفاع للأعلى أكثر من ذلك، وغالباً ما يكون هؤلاء من الذين وصلوا إلى

مستوى عالٍ من الخبرة والحرفية. ومن الممكن أن يكونوا فى قمة هرمهم الوظيفى، ومن الممكن أن يبقوا فى مواقعهم أو ينتقلوا فى نفس الاتجاه.

٣ - الأداء المنخفض/ المقدرة المرتفعة: وهم عادة الأشخاص الذين يواجهون مصاعب فى مهامهم الحالية، ولكن لديهم إمكانية الارتفاع للأعلى، وهم فى الغالب لا يتناسبون مع وظائفهم.

٤ - الأداء المنخفض/ المقدرة المنخفضة: وهم مجموعة من ذوى الأداء المنخفض، والذين يحكم عليهم بأن لديهم إمكانية ضئيلة أو معدومة للارتفاع للأعلى. فمن الممكن أن يبقوا فى مواقعهم، أو الانتقال فى الاتجاه نفسه، أو الرجوع للخلف، أو ترك الوظيفة.

٥ - الأداء والمقدرة غير المعروفة: وهم الذين يكونون إما حديثين جداً فى المؤسسة، أو الموجودون فى وظائف (غير ملاحظة)، وبالتالى يصعب تصنيفهم.

٦ - الأداء والمقدرة المتوسطة: وهم الذين يتراوح أداؤهم ومقدرتهم بين المرتفع والمنخفض. ومن الأفضل أن يعاملوا على أن أداءهم أومقدرتهم مرتفعة، فإن لم يظهروا أى أداء أو مقدرة مرتفعة بعد سنة، يتم وضعهم فى إحدى المجموعات الأخرى.

وعندما نتحدث عن التطوير فإنه لا توجد مجموعة أهم من الأخرى، فالمهم أن يقوم مديرو التدريب بتعزيز وتطوير جميع المجموعات من أجل أن تقوم بواجباتها ضمن أحد تصنيفات الأداء المرتفع. ومن أجل القيام بذلك، على مديرى التدريب تحديد خطوات معينة لكل هذه المجموعات. وعلى سبيل المثال يعد أى نشاط تطويرى من شأنه تحضير مدرب ما للتحرك نحو الأعلى مناسباً للمدربين ذوى الأداء المرتفع، ولديهم المقدرة للتحرك نحو الأمام. وتعد خطوات التطوير التى ترمى إلى تعزيز الأداء الممتاز مثالية لذوى الأداء المرتفع الذين لا يتحركون نحو الأمام. إن العرض رقم (١٤-١) يحدد خطوات التطوير المناسبة، ولكن - كما يلاحظ - فإن خطوات التطوير لكل مجموعة تختلف عن الأخرى. وعند تطبيق خطوات التطوير المناسبة فإنك تزيد من احتمالية تحرك المدربين نحو درجات الأداء المرتفع، أو استمرارهم فى الأداء المتميز.

(عرض رقم ١٤-١) خطوات التطوير المناسبة

تصنيف الأداء والقدرات	خطوات التطوير المناسبة
الأداء المرتفع/ المقدرة المرتفعة:	- ترقية. - مسؤولية أكثر. - أكثر صلاحيات فى اتخاذ القرار. - الاطلاع على مجالات أخرى. - فرصة للإدارة. - زيادة نطاق الإشراف. - مهمات رئيسة. - مهمات ذات أخطار عالية. - تنقلات عمل رئيسة. - نقل جانبى للتحضير للترقية. - تكليف بمشروع خاص. - خبرات تعليمية تحفز للتقدم المستقبلى. - أى شىء إلى الأعلى.
أداء مرتفع/ مقدرة منخفضة:	- فرصة لتحديث المهارات أو المعرفة. - خبرات تمكن المدربين من مواكبة المستجدات فى مجال الاختصاص. - حضور المؤتمرات المهنية المتخصصة. - المشاركة مع مجموعات محترفة. - الاختيار لتمثيل الآخرين داخل وخارج المؤسسة. - فرص لتدريب متقدم. - تمييز غير علنى.

تابع - (عرض رقم ١٤-١).

أداء منخفض/ مقدرة مرتفعة:
- تدريب مهارات.
- انتقال وظيفى سريع يناسب المهارات.
- تغير فى الإشراف.
- فرصة لكسب معرفة العمل.

أداء منخفض/ مقدرة منخفضة:
- فرصة أخرى فى نفس الوظيفة أو فى وظيفة مختلفة مع نفس المشرف أو مع مشرف آخر.
- خفض الدرجة.
- إنهاء خدمة.

مستوى أداء غير معروف ومقدرة غير معروفة:
- إعطاء مدة فى العمل.
- إعطاء مهام عمل يمكن ملاحظتها أو مشاريع خاصة.
- إبرازه أمام متخذى القرار.
- مراجعة دورية لأدائه.

أداء ومقدرة متوسطة:
- معاملة مبدئية مثل ذوى الأداء المرتفع والمقدرة المرتفعة.
- بعد ذلك معاملته مثل ذوى الأداء والمقدرة المنخفضة.

الوصول لاتفاق حول التطوير:

يجب أن يكون التطوير واقعيًا كى يكون فعالاً. ويجب أن يكون قائمًا على اتفاق – على مستويات الإدارة العليا – كى يكون واقعيًا. وإذا وضع المدربون ومديرو التدريب خطط التطوير دون موافقة الإدارة العليا، فإنه من الأرجح أن لا تكون واقعيتها كبيرة، حيث لا يوجد شىء أكثر تدميراً للأداء المستقبلى من أن يقوم موظفون ومديرون بإعداد خطة تطويرية فى سنة أو أكثر، ثم يقول مسؤول فى الإدارة العليا: "أنا لست موافقًا".

وعندما يتفق مديرو التدريب والمدربون على خطة التطوير، فإن فعاليتها ستكون أكبر. وهناك سببان لذلك: أولاً: إن للمدربين وجهة نظر عامة حول أداء زملائهم ومقدرتهم؛ وبصرف النظر عن صلاحية وجهات النظر هذه، إلا أنها تؤثر على تطوير المدربين. وبتبنى وجهات النظر هذه، فإنه يصبح لدى مديرى التدريب فرصة لتعديل بعض التصورات الخاطئة، وإبراز بعض الجوانب الصحيحة إلى حيز الوجود. وثانيا: إن مدير التدريب يحصل – من خلال مشاركة الزملاء – على تركيز اهتمام عدة أشخاص فى تطوير كل مدرب، وهو ما سيزيد من احتمالية تطبيق نشاطات التطوير كما خُطط لها.

وبصراحة، فإن معظم مديرى التدريب لم يسبق لهم استخدام برنامج تطويرى فاعل (برنامج قائم على الموافقة)، حيث إن معظم البرامج التطويرية التى يشارك فيها المديرون قائمة على عدم الموافقة. وكما رأينا سابقًا، فإن تنفيذ هذه البرامج يكون من أجل حصر أولئك الذين يستحقون الترقية.

وتبدأ هذه البرامج عادة بتقديم مديرى التدريب لمرشحيهم (واستبعاد الآخرين)، وتنتهى باختيار الرئيس المرشح الذى يكون المدير قد أبلى بلاء حسنا فى إبرازه. ويمكنك أن تتبنى الخطوات التالية من أجل الحصول على موافقة حول خطة تطوير:

الخطوة الأولى:

يجب أن يعطى كل من مدير التدريب والرئيس وزملاء المدرب قائمة بأسماء المدربين. ثم يطلب منهم تصنيف أداء ومقدرة كل مدرب دون ذكر أسمائهم باستخدام مقياس تصنيف الأداء السابق. ويمكن القيام بذلك قبل موعد الاجتماع المقرر، أو فى بداية الاجتماع.

الخطوة الثانية:

يقوم الرئيس بإعلان التصنيف لكى يراه الجميع دون تعليق. وتنفيذ هذه الخطوة كما هو مبين أمر حساس، حيث إن إعلان التصنيفات دون تعليق يقلل من حاجة المدير لأن يكون دفاعياً، ويزيد من احتمالية أن يكون الاختلاف فى وجهات النظر قد حسم بسهولة.

الخطوة الثالثة:

يقوم الرئيس بوضع دائرة حول الأسماء التى تمت الموافقة المبدئية عليها؛ فعلى سبيل المثال: إذا قمت بتصنيف مدرب على أنه ذو أداء مرتفع جداً، وقام زملاؤك بتصنيفه على أنه ذو أداء مرتفع، فأنتم مبدئياً متفقون. وإذا قمت بتصنيف مدرب على أنه ذو أداء مرتفع، وقام أحد زملائك بتصنيفه على أنه ذو أداء متوسط أو منخفض، فأنتم غير متفقين؛ لأن الفرق بينكم أكثر من مستوى. وعلى الأغلب سيكون هناك اتفاق على معظم الأسماء الموجودة فى القائمة، إن لم يكن على جميعها.

الخطوة الرابعة:

يجب على الجميع مناقشة الأسماء التى لم يتم الاتفاق عليها، وأن يخرجوا بقرار تصنيف موحد. وتحديد ما إذا كانت الآراء المبدئية قوية ويتمسك بها أصحابها، أو هى آراء انطباعية يمكن تغييرها، وهذا ما يساعد المجموعة على الوصول إلى اتفاق. وهذه الخطوة تمكن الناس من أن يغيّروا آراءهم دون الشعور بضرورة الدفاع عنها. وإذا تعذر الوصول إلى اتفاق، يجب تبنى آراء الأشخاص الذين يعرفون المدرب أكثر. وعادة ما تضم المشرف على المدرب.

الخطوة الخامسة:

عند الوصول إلى اتفاق حول تصنيف جميع المدربين، يمكن استخدام عرض رقم (١-١٤) لتحديد خطوات التطوير المناسبة لكل مدرب، والقيام بتحديد ما يستطيع كل مشارك عمله لدعم الخطط المطورة.

وبهذه الطريقة يتم التخلص من غالبية المشاكل التى تتعلق عادة بالبرامج التطويرية، وهى الطريقة التى تعتمد على الاتفاق أكثر من اعتمادها على التصنيف التنافسى. ونادراً ما تؤدى إلى سوء فهم. ويندهش المديرون مراراً حول ما يمكن أن تحققه هذه البرامج من فعالية. وكلما اتفق فريق من المديرين على تطوير كل مدرب، فإنك تزيد من احتمالية خروج خطط تطويرية جيدة.

أشكال التطوير:

عندما يتحدث الناس عن التطوير فى معظم المؤسسات، فإنهم يتحدثون عن الانتقال إلى الأعلى. وعلى أى حال فإن الانتقال إلى الأعلى هو شكل من أشكال التطوير. أما البقاء فى الموقع نفسه أو التحرك بالاتجاه نفسه، أو حتى الانتقال للأسفل، فهى جميعها أشكال قانونية.

وبالتفكير بالتطوير من ناحية الانتقال للأعلى فقط، فإن المديرين يجعلون - دون قصد - أشكال التطوير الأخرى موضع شك. ومن الصعب تخيل مؤسسة يصارع جميع موظفيها من أجل الصعود إلى الأعلى. إن الإحباط الذى ينتج عن ذلك يكون كافياً للإطاحة بمعظم المؤسسات. وعندما يقوم المديرون بأشكال التطوير الأخرى، فإن شعورهم بالخجل سيختفى.

أما بالنسبة للمدربين الذين يطمحون فى الانتقال إلى الأعلى فى المؤسسة، والذين يتوقعون أن لديهم المقدرة على ذلك، فإن على المديرين أن يعاملوهم ببساطة مثل ذوى الأداء المرتفع، أو ذوى المقدرة العالية. ومن الممكن أن يشمل ذلك ترقيات، وقد يشمل أيضاً انتقالاً وظيفياً جانبياً تحضيراً لترقية مستقبلية. ويشمل ذلك أحياناً عودة للخلف من أجل القيام بمهمة تصنيف للموظف، ولكسب الخبرة اللازمة للانتقال إلى الأمام.

وعلى المديرين احترام طموح المدربين الذين يرغبون فى البقاء فى مجال التدريب، وذلك من خلال معاملتهم مثل ذوى الأداء المرتفع الذين لا ينتقلون إلى الأمام فى المؤسسة.

وعلى المديرين معاملة المدربين الذين يواجهون متاعب فى مهامهم مثل ذوى الأداء تحت المستوى المطلوب: أى أن عليهم ترتيب انتقال وظيفى جانبى سريع للمدربين الذين لا يتناسبون مع وظائفهم، وإيجاد مهام بسيطة للمدربين من ذوى الأداء الضعيف الذين لا يستطيعون الانتقال إلى الإمام فى المؤسسة. إن البعض يرى أن هذه التنقلات ليست تطويراً لأنها غير مريحة؛ وقد يكون التطوير غير مريح أحياناً، وعلى مديرى التدريب فى مثل هذه الحالات التعامل مع ذلك قدر إمكانهم.

لقد تم تصنيف العديد من العاملين منذ بداية القرن العشرين وحتى منتصف القرن "كمخلصى المؤسسة"؛ حيث قام هؤلاء الأفراد بإنجاز كل عمل يسند إليهم دون مناقشة، معتقدين أن المؤسسة ستهتمّ بهم. وقد فرحوا كثيراً لمعرفتهم بأنهم حصلوا على وظيفة مدى حياتهم العملية، حيث إنهم علموا أن الأمن الوظيفى يأتى فوق أى شى آخر. وهذا سبب وجيه، إذ إن الوظيفة الآمنة تعنى أنهم يستطيعون إيجاد المسكن، والمأكل، والتعليم لأبنائهم. ومن الممكن أيضًا أن يعيشوا ويموتوا بكرامة واحترام. إن البقاء فى المكان نفسه هو كل التطور الذى سعت إليه هذه المجموعة من الناس.

ولكن يختلف العاملون هذه الأيام باختلاف قيمهم: فمنهم أناس من جميع الأعمار، والألوان، والديانات، والثقافات، ومنهم الرجال والنساء، الأسوياء والشواذ، القادرون والعاجزون، ومنهم متزوجون وعزاب، وأزواج، لدى أحدهما أو كلاهما دخل مستقل، ومنهم من يتحدث لغات مختلفة، وحاصلون على مستويات تعليم مختلفة، ويمثلون خلفيات ثقافية مختلفة.

ولكن لا يزال هناك من يمكن أن يطلق عليهم "مخلصو المؤسسة". وهناك الذين يعملون لأنهم يحبون العمل نفسه، وآخرون يعملون لأن العمل يزودهم بالمال الذى يمكنهم من تحقيق ما يرغبون فيه فى حياتهم، سواء كان هذا العمل فى البحار، أو فى التمثيل، أو فى الحديقة، أو ببساطة قضاء الوقت مع عائلاتهم. إن بعض هؤلاء الناس يرغبون فى صعود سلم المؤسسة، أما بعضهم الآخر فإنهم لا يرغبون فى ذلك، وباحترام هذه التنوعات يستطيع المديرون تطوير موظفيهم بطرق يقدرها هؤلاء الموظفون.

أهمية الخصوصية:

تعد المناقشات التطويرية شخصية جداً، ويجب تنفيذها بخصوصية من أجل تجنب أى نوع من الإحراج، ومن أجل تجنب أى إساءة غير ضرورية عند المنافسة. وتنفيذ هذه البرامج علنياً يؤدى إلى الأداء الضعيف.

وقد بيّنا فى الفصل الثانى عشر أنه من أجل الحصول على تغذية راجعة فعالة، يجب تطبيق برنامج التطوير بإخلاص، وهذا المبدأ صحيح أيضا بالنسبة لمناقشات التطوير. ويجب أن يكون كل ما ينقل للآخرين حقيقياً، وهذا يعنى أنه إذا كان الموظف يطمع فى أن يكون مدير تدريب أو نائب رئيس، ولكن فريق المديرين الذى يتخذ قرار التطوير يرى أن هذا الموظف ليس لديه المقدرة لكى يقوم بمثل هذا الانتقال، فيجب أن يتم إخبار الموظف بذلك.

وسيكون ذلك سلوكًا جديداً للعديد من المديرين. وهذا النهج الصريح سيكون أفضل من عرض الآمال لشخص تعرف أنه سوف لا ينتقل إلى أى مكان. إن تطوير المديرين لمهاراتهم فى تنفيذ هذا النوع من المناقشات غاية فى الأهمية.

خطة التطوير:

إن خطة التطوير الموثقة تجعل عملية التطوير رسمية، حيث إنها الأداة التى يمكن استخدامها فى تخطيط ومراقبة وتقويم تقدم عملية التطوير. وتعد هذه الخطة من قبل مدير التدريب الذى يحصل على المعلومات من قبل المدربين المعنيين وزملائهم فى التدريب والرئيس.

وتعد خطة تطوير المدرب الموضحة فى العرض رقم (١٤-٢) أداة سهلة لتخطيط وتنفيذ نشاطات التطوير والمناقشات. وهى أيضًا أداة مفيدة لمراجعة تطوير المدرب مع الرئيس، ومع الزملاء، ومع المدرب منذ أول يوم يبدأ العمل فيه. إن تطوير المدربين من أول يوم هو بداية رحلة طويلة نحو تطوير الأداء المتميز، والمحافظة عليه. ومع ذلك فإن معظم مديرى التدريب يلاحظون مهارات المدرب التى تحتاج إلى تعزيز أثناء المقابلة، وتبدأ العمل على تطوير هذه المهارات فوراً. دعنا ننظر إلى الحالتين التاليتين:

لقد اختارت جين برنت مدرباً جديداً. وأخبرته بأنها سعيدة لانضمامه لمؤسستها، وتابعت بإطلاعه على الوظيفة وعلى المؤسسة التى انضم إليها، لقد اختارت جين برنت لأنه كان أفضل مرشح متاح. وعلى الرغم من أنها كانت تشك فى مهاراته لصنع القرار، إلا أنها قررت أن لا تقول أى شىء حول ذلك، لأنه موظف جديد، ولأنها كانت غير قادرة على تحديد موضع اهتمامها بوضوح. وقد فكرت بأنه بإمكانها معرفة أى مشكلة لديه، وكانت محقة فى ذلك؛ حيث إنه لم يمض سوى ستة أشهر حتى بدأت تسمع عن العديد من الشكاوى من قبل المتدربين حول الدروس التى تبدأ متأخرة، والتى تلغى بدون سابق إنذار. وبناء على تحقيقات أكثر وجدت جين بأن برنت كان يبدأ كل درس فى وقت متأخر منتظراً ما بين الخمس دقائق وثلاثين دقيقة قبل بدأ الدرس، وقد كشفت جين بالإضافة لذلك، أن برنت قام بإلغاء ثلاثة برامج خلال الشهر الأخير فقط، وقد أخفق فى إحدى المناسبات دون أن يعطى أى مذكرة مسبقة بذلك. وفجأة أصبح بين يدى جين مشكلة أداء جدية.

إنه من الطبيعي أن لا يقوم مديرو التدريب بقول أي شيء عندما يشكون في مشكلة مهارة معينة، وبالمقابل فهم ينتظرون لكي يروا ما إذا كان ما يشكون به أصبح مشكلة حقيقية أو لا. ويحصل ذلك عادة لتسع حالات من بين كل عشر حالات. وعندئذ فإن مدير التدريب يواجه المهمة الصعبة في محاولة تصحيح مشكلة الأداء.

والآن انظر إلى نفس الحالة بشيء من التغيير، قامت "جين" باختيار "برنت" مدرباً جديداً. وهي سعيدة جداً باختيارها، حيث إن "برنت" يمتلك العديد من المهارات الممتازة، وكان أفضل مرشح قابلته. إن لدى "جين" بعض القلق حول قدرة برنت على صنع القرار رغم أنها لم تستطع تحديد نوع قلقها، وقد دعت "برنت" لمقابلتها في أول يوم عمل له.

وقامت "جين" بإخبار "برنت" بأنها سعيدة جداً لقبوله المهمة، وأضافت بأنه كان أفضل المرشحين في المقابلة. وتابعت بعد ذلك بإخطاره بأنها ترغب في مراجعة جميع المهارات التي استطاعت ملاحظتها في المقابلة، وترغب في متابعة هذه المهارة للكشف عنها، وإجازة تطوير إحداها أو جميعها، وقامت بمراجعة قائمة المهارات والمؤهلات التي ساهمت في اختياره، وسألت "برنت" عما إذا كان لديه أي استفسار، ولكنه أجاب بـ"لا".

وقالت "جين" بعد ذلك إنهم يرغبون أن يتحروا عن المهارات التي إن تم تعزيزها فإنها ستزيد من احتمالية كونه مدرباً ناجحاً. وقد سألته إن كان لديه أية استفسار، وأجاب: لا. وقامت "جين" بعد ذلك بإخبار "برنت" بأنها لاحظت خلال المقابلة بأنه من المحتمل أن يكون بحاجة إلى أن يطور مهارته في صنع القرار. وقد سألته ما إذا كان يرغب في تطوير مجال صنع القرار لديه، وقد أخبرها بأنه كان يرغب في تطوير ذلك المجال منذ فترة، ولكنه لم يشعر بالارتياح لإخبار أي أحد بذلك لكي لا يفكروا بأنه سيء في اتخاذ القرارات، وقد شكرته على صراحته، وتحولوا إلى اتفاق حول برنامج تدريبي موجه لتطوير مثل هذه المهارات بشكل خاص. وقد تم تطوير برنت ليصبح مدرباً جيداً يبدأ دروسه في الوقت المحدد، ولا يقوم بإلغائها بطريقة غير ملائمة.

إن الاختلاف الرئيس في الحالتين المذكورتين أعلاه هو أن جين في إحداهما وجهت اهتماما للمشكلة قبل أن تظهر، وأما في الثانية فقد انتظرت حتى ظهرت المشكلة. وبدأ التطوير من اليوم الأول، واستطاعت جين مساعدة برنت في تطوير مهاراته في اتخاذ القرار قبل مواجهته لمشاكل في الأداء. وبتوجيه اهتمامها للتطوير في اليوم الأول أوضحت لبرنت أنه بإمكانه التحدث معها حول أي مشكلة دون خوف من رد الفعل.

عرض رقم (١٤-٢) (خطة تطوير المدرس)

ابدأ فى تعبئة البيانات المطلوبة فى أعلى النموذج، وبعدها أكمل القسم رقم (١) (اهتمامات المستقبل الوظيفى طويل الأجل) وذلك بجمع المعلومات من المدرب، ومن أجل تكملة القسم رقم (٢) ارجع إلى قائمة متطلبات المدرب عرض رقم (٢-١)، أى أدوات رد الفعل المختلفة عرض رقم (١٢-١) و(١٢-٢) و(١٢-٣) وأى البيانات المجموعة من البرنامج التطويرى المنفذ مع زملائك ورئيسك، أو يمكنك استخدام نفس المعلومات بالإضافة إلى مقترحات من المدرب لتكملة القسم ٣، ولتكملة القسم ٤ قم بمراقبة التحرك الوظيفى المخطط له فى المستقبل القريب، وأخيرًا قم بملاحظة تواريخ مراجعات التطوير والمناقشات التابعة.

ت. الاسم: ____________ المؤسسة: ____________

مسمى الوظيفة: ____________ مدة الوظيفة: ____________

ترتيب الأداء / المقدرة.

١- اهتمامات المستقبل الوظيفى طويل الأجل:

٢- المهارات أو المعرفة التى تحتاج إلى تطوير.

٣- أعمال معينة: جدول زمنى

٤- تركيز قصير الأجل (البقاء فى نفس الوظيفة الحالية، تنقل جانبى، ترقية، أخرى)

عقدت المناقشة الأولى فى / /

عقدت المناقشة الثانية فى / /

خطوات نحو التطوير الفعّال:

يمكن لمديرى التدريب اتخاذ ست خطوات لتأمين التطوير الناجح للمدرسين:

- الخطوة الأولى: قيّم أداء المدرب واحكم على مقدرته باستخدام أنظمة التصنيف الموضحة فى هذا الفصل.

- الخطوة الثانية: قم بإعداد خطة تطوير مبدئية باستخدام قائمة المجموعات التطويرية، وقائمة خطوات التطوير الملائمة، وعرض رقم (١٤-٢)، ويفضل أن ترجع إلى عروض رقم (٢-٢) و(١٢-٣) و(١٢-١).
- الخطوة الثالثة: قم بالوصول لاتفاق مناسب مع رئيسك ومع زملائك حول تصنيف أداء المدرب، وحول الحكم على المقدرات، تابع الخطوات من أجل الوصول لاتفاق حول تطوير المدرب المذكور فى هذا الفصل، وأكمل خطة تطوير المدرب الموضحة فى عرض رقم (١٤-٢).
- الخطوة الرابعة: قم بالتحضير لمناقشة المستقبل الوظيفى، وقم باستعراض نتائج الخطوات من الأولى إلى الثالثة، وقرر نوع المناقشة التى ستتخذها، ثم قم بتطوير الأفكار الرئيسة.
- الخطوة الخامسة: قم بتنفيذ مناقشة خطة المستقبل الوظيفى، وقم بالتأكيد على طموح المدربين، وقم بحل أى خلافات، قم بتنقيحها (إذا احتاجت لذلك)، وقم بالوصول لاتفاق حول نقطة تطوير المدرب.
- الخطوة السادسة: القيام بمراقبة التقدم، وتنفيذ حلقات المتابعة (حسب الحاجة)، وأيضاً مراقبة التقدم نحو الأهداف الموضحة فى خطة التطوير.

وبما أن الخطوات الثلاث الأولى قد تم تغطيتها فى هذا الفصل، فإن التركيز فيما يلى سيكون على الخطوات الثلاث الأخيرة. دعنا نبدأ بالخطوة الرابعة:

التحضير لمناقشة المستقبل الوظيفى:

يحتاج مدير التدريب إلى مراجعة الخطوات الثلاث الأولى من أجل التحضير لمناقشة المستقبل الوظيفى، ويحتاج المدير بعد ذلك إلى أن يقرر نوع المناقشة التى سيسلكها. هناك أربع طرق ممكنة: الإعلان، والبحث عن الحقيقة، والاتفاق، وحل المشكلة.

الإعلان (Announecmeut):

شكل مثالى للمخاطبة وخاصة عندما يكون لديك مهمة إخبار أحد ما عن شىء لا خيار له فيه، بالفصل أو تخفيض الدرجة، وهما مثالان على هذا النوع من المخاطبة. ففى هذين المثالين يقوم مدير التدريب بالإعلان الملائم، ويقوم بالتأكد عما إذا فهم المدرب ذلك أو لا.

- إن البحث عن الحقيقة (Fact Finding): هو النموذج الصحيح للمناقشة عندما يرغب مدير التدريب فى تحديد طموح أو خطط تطوير المدرب، ففى مناقشات البحث عن الحقيقة يقوم مدير التدريب بالإعراب عن هدف المناقشة، ويتابع بعد ذلك طرح الأسئلة على المدربين لكى يزوده بالحقائق.

الاتفاق (Agreemeut):

هو نموذج مثالى للمناقشة عندما يطلب مديرو التدريب من المدربين العمل معهم لإنجاز عمل ما. إن اتخاذ قرارات مشتركة حول خطوات تطوير ملائمة هو مثال جيد لمناقشة الاتفاق. يقوم مدير التدريب، فى مناقشة الاتفاق، بالإعلان عن هدف المناقشة، بعدها يطرح أسئلة على المشاركين من أجل أن يقدموا له الأفكار، والاقتراحات ... إلخ، ذلك من أجل الوصول إلى اتفاق.

- إن حل المشكلة (Problem Solving): هو النموذج الصحيح للمناقشة مع المدربين الذين يفشلون دائمًا فى الحفاظ على الاتفاقات. ويقوم مديرو التدريب بمناقشات حل المشكلة من خلال طرح المشكلة بالاستفسار من المدربين عما يريدون أن يفعلوه من أجل حلها.
- عندما يحدد مديرو التدريب نوع المناقشة الذى سينفذونه، يحتاجون بعدها إلى تطوير أفكارهم الرئيسة. وكما فى الفصل الثانى عشر، فإن جملة الفكرة الرئيسة هى جملة هدف المناقشة، وكلمات الجملة هى السؤال الذى تستخدمه وتدعو الشخص الآخر إلى المناقشة. وإعادة الكلمات ببساطة هى إعادة كلمات الجملة. دعنا ننظر كيف يتم استخدام هذه الجمل بطريقة فعالة فى الأنواع الأربعة للمناقشة.

الإعلان:

يكون مثال هذا النوع من المناقشة كالتالى: "إن هدف هذا الاجتماع هو إخباركم بأنكم مدعوون لحضور جلسة (حلقة) استطلاع المستقبل الوظيفى، مدتها أربع ساعات فى كافتيريا المؤسسة يوم الاثنين القادم". ومن الممكن أن يكون السطر الجيد للكلمات الرئيسة لهذه الجملة كالتالى: "هل تحتاجون إلى معلومات أخرى من أجل حضور هذه الحلقة؟". وهناك مثال آخر على جملة الفكرة للمناقشة المعلنة وهو: "ستقدم المؤسسة فى بداية إبريل مجموعة من الكتب حول تطوير الموظف، والتى تهدف لمساعدتك فى تطويرك الحالى والمستقبلى". أن يتبع هذه الجملة استخدام سطر الكلمات الرئيسة التالى: "هل ستخبرنى عما تقدمه؟"

البحث عن الحقيقة:

إن أحد الأمثلة لهذا النوع من المناقشة البحث عن الحقيقة هو: "إن الهدف من هذه الحلقة هو البدء بمناقشة تطوير مستقبلك الوظيفى"، ومن الممكن أن تتبع هذه الجملة سطر الكلمات الرئيسة التالى: "هل لك أن تخبرنى عما تطمح أن تفعله فى مستقبلك الوظيفى؟" وهناك مثال آخر لجملة الفكرة وهو: "لقد قام اثنان بإخبارى أنهما لم يفهما فكرة محاضرة الصباح"، وسطر الكلمات الرئيسة التى تتبعتها هو: "هل لك أن تخبرنى عما إذا كانت هذه نموذجًا أم ضربة حظ؟".

الاتفاق:

إن الجملة الخبرية لفكرة مناقشة الاتفاق هى: "إن الغرض من هذا الاجتماع هو وضع الأهداف لتقديم كتب عمل جديدة لتطوير الموظف"، وأن الجملة الجيدة للكلمات الرئيسة التى تتبعتها هى: "ما هى الأهداف التى لديك؟" وهناك مثال آخر على جملة الفكرة وهو: "أرغب "يا لوسى" فى استخدام هذا الوقت من أجل أن نقوم بوضع قائمة بالطرق التى تجعلك أكثر تنافسًا لوظيفة المبيعات التى ترغبين فيها"، وسطر الكلمات الرئيسة التى تتبعتها هو: "ما هى أفكارك حول هذا؟".

حل المشكلة:

إن المثال الجيد لجملة الفكرة لمثل هذا النوع من المناقشات هو: "لقد تأخرت أربع مرات فى هذا الشهر يا سيدى؛ ونتيجة لذلك فقد فقدنا متدربين فى كل مرة، وكما تعلم فإن هذا يتخطى ما هو معقول، ويسبب لنا مشكلة فى القاعة التدريبية"، وأما سطر الكلمات الرئيسة لهذه الجملة فهو: "أود أن أعلم ماذا تنوى عمله لكى تأتى كل يوم فى الوقت المحدد؟"، وهناك مثال آخر على جملة الفكرة وهو: "أنت تستخدمين أسئلة محددة يا شيرلى من أجل أن تفتحى المناقشات، والتى هى بوضوح غير ناجحة؛ لأنك لا تحصلين إلا على إجابات قليلة من المشاركين، وقد ناقشنا كيفية استخدام الأسئلة المحددة فى مناسبتين من قبل، إلا أننى لا أرى تغيرًا فى أسلوب طرحك للأسئلة، وهذه مشكلة لأنها لا تتناسب مع ما نتوقعه منك"، أما سطر الكلمات الرئيسة فهو: "أود أن أعرف ماذا تودين فعله من أجل تصحيح هذه المشكلة؟".

والمثال الثالث على جملة الفكرة الرئيسة هو: "أنت ترغب يا علي في أن تنتقل إلى وظيفة مدرب أول، ولكنك لم ترتب إلى الآن لحضور تدريب المؤسسة أيضًا من أجل تطوير المهارات الملائمة، ويجب عليك أن تقوم بعمل أحدهما من اجل أن تصبح مدربًا أولاً، ولم تذهب خارج المؤسسة من أجل تطوير مهاراتك، ويجب عليك أن تقوم بعمل أحدهما من أجل أن تصبح مدربًا أولا، أما سطر الكلمات الرئيسة فهو: "أود معرفة ما تود أن تقوم به حيال ذلك".

سوف تضمن أن تكون مناقشاتك واضحة وفي صميم الهدف عند تطويرك لجملة جيدة للفكرة الرئيسة للمناقشات التطويرية، وسوف توجه طريقة مشاركة مدربيك عند تطويرك لسطر جيد للكلمات الرئيسة، وسوف تحافظ على تركيز المناقشات عند التحضير للمشاكل التى قد تطرأ، وعند تحديد نوع مناقشة التطوير، ومتابعة جمل الفكرة الرئيسة والكلمات الرئيسة فإنك ستصبح جاهزًا لإدارة مناقشة المستقبل الوظيفى.

إجراء مناقشة المستقبل الوظيفى:

إذا كانت هذه أول مناقشة لتطوير المستقبل الوظيفى مع الموظفين بالنسبة لك، فابدأ بإدارة مناقشة البحث عن الحقيقة من أجل تحديد طموحاتهم .. أما إذا كانت مناقشة لاحقة، فابدأ بالتأكيد على طموحاتهم. أما الجزء الثانى من المناقشة فعلى الأرجح سيكون إعلانًا، وهنا تخبر الموظفين ما إذا كان هناك انسجام بين طموحاتهم وبين إدراك فريق الإدارة لقدراتهم.

فعلى سبيل المثال: إذا كان المدرب يطمع فى أن يرتقى إلى مستويات للأعلى فى المؤسسة، وفريق الإدارة يدرك بأن المدرب لديه المقدرة، فإنه يكون هناك انسجام بين إدراك الفريقين، ويجب أن يتم إخبار المدرب بذلك. وأما إذا كان فريق الإدارة يعتقد بأن الموظف ليس لديه المقدرة، فهذا يعنى أنه لا يوجد انسجام بين إدراك كل واحد منهم ، ويجب أن يتم إخبار الموظف بذلك أيضًا.

- من الممكن أن تكون الخطوة التالية من المناقشة هى الاتفاق أو حل المشكلة. أو ربما كان هناك مشكلة فى الجزء السابق من المناقشة أو لا، فإن لم تكن هناك مشكلة، أو إذا تم حل المشاكل جيداً، فيجب عندئذ متابعة المناقشة على طور الاتفاق من خلال مشاركة تحديد خطوات التطوير التى تلائم طموحات المدرب أو إدراك فريق الإدارة. ويجب أن تمكنك هذه الخطوة من تكميل الشكل النهائى لنموذج تطوير المدرب الموضح فى عرض رقم (٢-١٤)،

وإذا لم يتم حل المشاكل، فيجب أن تعطى المدرب بعض الوقت لكى يفكر حول ردود الفعل قبل أن يتابع. وفى النهاية إما أن يتم التوصل إلى اتفاق حول التطوير، وإما أن يقوم مدير التدريب بالإعلان عن خطوات التطوير التى يجب أن يتبعها المدرب.

- وأخيراً، يجب أن يقوم مديرو التدريب بعمل جدول للتقدم الوظيفى من أجل ضمان أن تكون جميع نشاطات التطوير قد تم إنجازها فى الوقت المحدد، مع عمل التعديلات اللازمة على الخطط.

مراقبة التقدم:

تكمن جودة الخطة فى قدرات الأشخاص الذين يضعونها، وبالتالى يجب على مديرى التدريب مراقبة التقدم نحو إنجاز خطة تدريب المدرب بانتظام، وتكون المراجعة كل ثلاثة شهور كافية لمعظم المدربين، ولكن من الممكن أن يقوم مديرو التدريب بمراقبة التقدم التطويرى للمدربين الجدد مرات أكثر. وتعد مراقبة التقدم نحو أهداف تطويرية خطوة مهمة فى برنامج التطوير. وبمراقبة التقدم فإن مديرى التدريب يزيدون من احتمالية اكتمال خطط التطوير لكى يصبحوا ذوى خبرة ممتازة.

ويقع أيضاً على المدربين مسؤولية الخطوات الثلاث الأخيرة من تطويرالمدرب (التحضير، المناقشة، المستقبل لوظيفى، وإدارة المناقشة، ومراقبة التقدم)، ويشمل تلك المسؤولية التحضير لمناقشات التطوير، وإنجاز نشاطات التطوير المتفق عليها، ومراقبة التقدم نحو هذه الخطوات بما يضمن تحقيق هذه الخطوات للنتائج المرجوة.

تدريب المدربين:

إن أحد الأشكال المعروفة لتطوير المدرب هو التدريب؛ فالتدريب مطلوب لتزويد المدربين الجدد بالمهارات والمعرفة من أجل رفع أدائهم حسب أدائهم، ولمساعدة، ذوى الخبرة من المدربين من أجل تطوير وتعزيز كافة أنوا ع مهاراتهم، دعنا نلقى نظرة على هذا الشكل من التطوير:

- يستطيع المدربون أن يتوقعوا مشاركتهم فى سلسلة من البرامج التدريبية تشمل برامج إعدادية، ومتقدمة، أو برامج حول مواضيع معينة، وبرامج تطوير مهارات معينة، وندوات، وبرامج مخصصة لتحضيرهم لمهمات أخرى.

وعلى الرغم من أن للبرامج السالفة الذكر دوراً فى تطوير المدربين المتميزين، إلا أنه ليس لأى من هذه البرامج أهمية كأهمية برنامج "إعداد المدربين" لإيصال الرسالة التدريبية حسب المعايير المحددة للأداء. إن الاستثمار الأولى فى برنامج تدريب المدربين سيعطى فوائد طويلة الأمد، وذلك على شكل أداء متميز مستمر.

هناك المئات من البرامج التى تم تسويقها على أنها برامج جيدة لتدريب المدربين، ولكن القليل منها الذى يقوم بهذا العمل. حيث إن العديد من هذه البرامج يركز على مهارات العرض، وبعضها يستخدم أساليب تدريب قديمة، وبعضها يقوم بعمل جزئى، والقليل منها غير مكتمل.

ويستطيع مديرو التدريب تقويم نوعية هذه البرامج بناء على إمكاناتها فى إعداد المدربين لتوصيل التدريب حسب معايير أداء المدرب المذكورة فى الفصل الرابع، وبرنامج تدريب المدربين عادة ما يعد المدربين لتحضير دروسهم بكفاءة، وتشجيع مشاركة المتدربين، استخدام أساليب طرح الأسئلة، وتطوير مهارات التخطيط، استخدام الوسائل التدريبية، وإجراء التقويم. ومن أجل أن يعرف مديرو التدريب ما إذا كان برنامج معين يقوم هذا العمل، يجب عليهم مراجعة أهداف البرنامج، ومقارنتها مع معايير الأداء المذكورة فى الفصل الرابع.

وتعد مراجعة أهداف البرنامج العامل الرئيس فى اختيار جميع برامج التدريب الجيدة، سواء كانت مصممة كبرامج تدريب إعدادية أم متقدمة، أو كانت من أجل بناء المهارات ولإعداد المدربين لمهمات مستقبلية.

مسؤولية المدرب نحو التطوير:

المدرب مسؤول عن تطوير نفسه، وقد تساعده معرفة التوقعات المستقبلية التى قد تواجهه من خلال متابعة هذه العملية التى قد تكون صعبة أحياناً. وعليه أن يتوقع مواجهة مراحل عدة (Assessment) مختلفة من التطوير فى المستقبل الوظيفى.

المدرب سيواجه أولاً مرحلة من التقويم عندما يلقى نظرة على من يكون وماذا يطمح أن يصبح. وبعدها سيواجه مرحلة الاستطلاع (Exploration) وذلك عندما يبدأ باستطلاع مواقع العمل المتوقعة، ويبدأ بتجربة بعضها حتى قبل أن ينتقل إلى مرحلة التطوير. فالتطور (Growth) هو مرحلة يبدأ فيها التطوير، وهى مرحلة الإنجاز العظيم، والتى عادة ما تكون مصحوبة

بعمل شاق وآثاره كبيرة. ويتبع هذه المرحلة فترة من الاستقرار (Settling Doun) وذلك عندما تصبح الإنجازات تتم بسهولة، ويشعر المدرب بالراحة فى عمله، ويشعر أنه فى قمة هرم مهنته. ومن الأرجح أن يشعر فى نهاية هذه المرحلة بالملل أو القلق، ثم يبدأ بطرح أسئلة على نفسه مثل: "هل هذا ما أود عمله حتى نهاية حياتى؟". وغالبًا ما تتبع هذه المرحلة مرحلة الانحطاط (Decline). والانحطاط هو مرحلة لا تتم فيها الإنجازات إلاّ بصعوبة، ويشعر المدرب حينها بأنه يتجه نحو الأسفل. إنها مرحلة غالبًا ما يشعر فيها المدرب بعدم الراحة والتطلع إلى الخروج من العمل. وهكذا تبدأ الدورة مرة أخرى. تستطيع أن تتوقع مواجهة هذه المرحلة من التطوير عدة مرات خلال مستقبلك الوظيفى. وبالاعتراف بوجود مراحل التطوير هذه. يستطيع الشخص أن يبدأ باتخاذ قرارات جيدة نحو تطور مستقبله الوظيفى، وباتخاذ قرارات تطويرية جيدة. إن اختيار نوع العمل الذى سيكرس حياته له، ومتابعته للخبرات التطويرية التى تدعم اختياره هى من أهم القرارات المطلوب منه اتخاذها من أجل مستقبله الوظيفى. هناك بعض الأدوات المتاحة لمساعدت المدرب فى اتخاذ قرارات تطوير ثابتة، وتعتمد التقويم منها على المرحلة الحالية من التطوير. ولنلقِ نظرة على بعض الأمثلة:

يجد المدربون الذين هم فى مرحلة التقويم أدوات تقويم الذات ذات فائدة، وعادة ما تكون على شكل كتب تقودك إلى نظرة جدية: أى من أنت؟ وماذا ترغب أن تكون؟ وما هى اهتماماتك؟، وطموحاتك؟، ومهاراتك؟، ومواطن قوتك؟، ومواطن ضعفك؟، وصفاتك؟، وقيمك؟، وأداؤك؟ وردود الفعل الإشرافية؟. وتساعدك أيضًا على توضيح الاختلافات، وعلى إنهاء الخلافات. ويعد كتاب تقويم الذات الكتاب الصحيح لك إذا استطعت استخدامه من خلال هذه التقويمات، أخذًا فى الاعتبار أهميته للمستقبل الوظيفى. ويمكن إيجاد هذا الكتاب فى مراكز بيع الكتب والمكتبات، ومراكز مصادر المسقبل الوظيفى. ويجد المدربون الذين هم فى مرحلة الاستطلاع قائمة بالمطبوعات التى تساعدهم فى الحصول على معلومات حول أنوا ع العمل الذى تم إنجازه فى العالم بشكل عام، وفى مؤسساتهم بشكل خاص، وتساعد فى اختيار الوظيفة التى تلائم الشخص. ومن المفترض أن تعدك لاستخدام الشبكة المحيطة بك، وأن توضح لك كيفية التعامل مع مشرفيك، ومرشديك، وبقية الموظفين، من أجل الحصول على معلومات تساعدك فى اتخاذ القرارات حول الانتقال للأعلى، والانتقال الأفقى، أو البقاء فى موقعك، أو الخروج.

وفور إكمالك للتقويم والاستطلاع ستكون جاهزًا لاستخدام البيانات المجمعة من أجل وضع خطة تطوير لنفسك. وهناك العديد من المطبوعات المتوفرة فى الأماكن السالفة الذكر ترشدك إلى القيام بهذا الجهد. ويجب أن تساعدك أداة التخطيط الجيدة للمستقبل الوظيفى فى الربط بين مهاراتك وقيمك وصفاتك وبين متطلبات المؤسسة؛ حيث إن الكتاب الجيد سيرشدك إلى اتخاذ قرارات واضحة فيما إذا رغبت فى البقاء فى وظيفتك.

وعند اكتمال هذا العمل سيكون جاهزًا لمناقشة جدية وواقعية مع مديرك للتدريب حول مستقبلك الوظيفى. ومن الممكن أيضًا أن يجد المدربون الذين يرون أنفسهم فى إحدى هذه المراحل الثلاثة (التطور، الاستقرار، الانحطاط) قيمة عملية التطوير السالفة الذكر.

وإذا كنت فى مرحلة التطوير، فمن المحتمل أنك ترغب فى تركيز جهودك على التطوير فى عملك الحالى. وإذا كنت فى المراحل الأولى من الاستقرار فإنه يكون الوقت المثالى لكى تلقى نظرة جديدة على تطويرك؛ لأنك تكون فى قمة الأداء من حيث العمل، ولأن المهمة الصعبة من التطوير من الممكن أن تبقيك فى عملك الحالى وبعيداً عن أى انزلاق نحو الانحطاط. أمّا إذا كنت فى المرحلة الأخيرة من الاستقرار، أو فى مرحلة الانحطاط، فإنه لا يوجد لديك أى خيار إلا أن تبدأ بإلقاء نظرة على تطويرك وعلى مستقبلك الوظيفى، وإلا ستقع فى مضمار عدم الرضا بالبقاء.

إن عملية التطويرالموصوفة هنا ليست سهلة، ولا يمكن عملها بسرعة دون المثابرة من أجل مستقبلك الوظيفى، وعلى أى حال، إذا استثمرت وقتك بالقيام بهذا العمل جديًا، فإنك ستكافأ بعمل ملىء بالقناعة والرضا.

إن المدربين الذين يتحملون مسؤولية تطوير أنفسهم يحققون أداءً متميزًا. وبصرف النظر عما يفعله مدير التدريب، فإنك مسؤول مسؤولية مطلقة عن تطوير نفسك ومستقبلك الوظيفى. وأنت المسؤول أيضًا عن تقويم من تكون، وعن اكتشاف ماذا تريد، عن عمل خطة لتطويرك ذاتيًا. وباستخدام الأدوات المذكورة فى هذا الكتاب فإنك ستتصرف وفقًا لهذه المسؤولية.

الفصل الخامس عشر
تأكيد نجاح المدربين

يحقق المدربون التميز عندما تتوافر لهم الأدوات التى يحتاجون إليها لأداء عملهم.

يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة لنظام أداء المدربين، ويقدم كذلك ملخصاً عن المفاهيم التى وردت فى ثنايا الكتاب. ويبين هذا الفصل كيف يمكن للمدربين وللمديرين الاستفادة من الأفكار والتطبيقات التى وردت فى الكتاب.

ويعد نظام أداء المدرب الذى تطرق له هذا الكتاب أداة فاعلة فى تحقيق التميز فى الأداء لدى المدربين. وينطلق هذا النظام من مسلمة مفادها: أن المدربين يحققون التميز عندما يكونون مؤهلين، وأدوارهم فى العمل معروفة ومحددة، ويعرفون ما هو الأداء المتوقع منهم، ويحصلون على التغذية الراجعة المناسبة، وتوفر لهم الأدوات التى يحتاجون إليها لأداء عملهم. والمقصود بالتأهيل: امتلاك المدرب المعرفة والمهارة والخبرة والمؤهلات، والصفات الشخصية المطلوب توافرها فيه. وقد تم تناول هذه المتطلبات بالتفصيل فى الفصل الثانى.

أما الفصل الثالث من الكتاب فيقدم منهجية تمكن المديرين والمشرفين من اختيار المدرب المناسب الذى تتحقق فيه هذه المتطلبات. وهذه المنهجية المبنية على المهارة تشكل نظام اختيار المدربين الذى يتكون من ثلاثة أجزاء: الإعداد للمقابلة، وإجراء المقابلة، ثم تقويم النتائج. ويساعد هذا النظام أيضاً على تطوير قدرات المدربين الذين يتم اختيارهم للعمل.

ولاشك أن المدربين يحققون التميز عندما تكون أدوارهم فى العمل معروفة ومحددة، ولذلك فإنه لا بد من وضع وصف شامل لمهام الوظيفة التى يشغلها المدرب، موضحاً فيه الهدف من إيجاد هذه الوظيفة، ونطاق المسؤوليات التى تشملها، ثم توضيح المهارات والمعارف والخبرات والمؤهلات والصفات الشخصية التى تتطلبها هذه الوظيفة.

ويحتاج المدرب إلى معرفة الأداء المتوقع منه كى يسعى إلى تحقيق الأداء المطلوب. وتقدم معايير الأداء التى تم رصدها فى قائمة فى الفصل الرابع من هذا الكتاب، ثم نوقشت بالتفصيل فى الفصول من الخامس حتى الحادى عشر - وصفاً شاملاً للأداء المتوقع من المدرب الذى يقوم بالتدريب فى القاعة التدريبية. وهذه المعايير الستون تبين المستويات الدنيا من الأداء المقبول بحسب التصنيفات السبعة التالية:

الإعداد للتدريب، مشاركة المتدربين، مهارات التقديم، محتوى البرنامج التدريبى وتسلسل الموضوعات، وأساليب طرح الأسئلة، واستخدام المعينات التدريبية، وأخيراً التقويم للمشاركين والمدرب والدورة التدريبية. ومن خلال هذه المعايير يتعرف المدرب على حدود الأداء المتوقع منه. كما أن هذه المعايير هى الأساس الذى تبنى عليه التغذية الراجعة التى تقدم للمدرب، وللمكافآت والجوائز التى تقدم له.

وقد تمت مناقشة نظام التغذية الراجعة بالتفصيل فى الفصل الثانى عشر، ونظام تقدير ومنح المكافآت فى الفصل الثالث عشر، ونظام تطوير الأداء فى الفصل الرابع عشر. وهذه الأنظمة جميعاً هى أدوات لتعزيز الأداء الإيجابى، ولتطوير الأداء الذى يحتاج إلى تطوير.

وينقسم نظام تقديم التغذية الراجعة إلى قسمين: التغذية الراجعة التعزيزية، والتغذية الراجعة التطويرية. وتعترف التغذية الراجعة التعزيزية بالأداء المتميز الذى فاق المتوقع. أما التغذية التطويرية فتهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الذى لم يحقق المستوى المطلوب. وبهذا تكون التغذية التعزيزية هى صورة من صور التشجيع الإيجابى، أما التطويرية فهى صورة من صور التوجيه.

وتستخدم التغذية الراجعة بقسميها إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. والطريقة الرسمية تأتى على شكل تقارير متابعة أو شهادات استحقاق. أما الطريقة غير الرسمية فهى عملية مستمرة، بسيطة وفعالة، ومن شأنها تغيير الطريقة التقليدية فى متابعة الأداء.

ويعد نظام التغذية الراجعة المصدر الرئيس الذى يتم الاعتماد عليه فى تقدير المكافآت والجوائز التشجيعية. ونظام المكافآت والجوائز يمكن تصنيف الطرق المستخدمة فيه إلى: طرق رسمية، وطرق غير رسمية. فالطرق الرسمية هى زيادة الرواتب، والمنح المالية، والمكافآت، والجوائز الفردية أو الجماعية، والترقيات، والنقل إلى أماكن أفضل. وهذه الحوافز تعتمد على شروط معروفة ومحددة ولا تقبل المرونة. أما الحوافز غير الرسمية فليس لها شروط محددة، بل تعتمد على تقدير المدير أو المشرف ومدى قدرته على إيجاد طرق مبتكرة ومناسبة لتقديم الحوافز. وقد قمنا برصد تسع وتسعين طريقة غير رسمية لحفز الآخرين إلى العمل، فى الفصل الثالث عشر.

ولا شك أن الحوافز الفعالة هى تلك التى يكون لها قيمة عند المدرب، وتقوم بتوصيل رسالة إيجابية، ومتناسبة مع الأداء الذى قدم. ويحث نظام المكافآت على أن تقدم مثل هذه الحوافر بطريقة سرية وبمصداقية.

ومن الطرق التى تستخدم لتشجيع أداء المدربين طريقة التطوير: أى تطوير أداء المدرب كى يصبح متميزًا، أو التطوير الوظيفى؛ حيث لا بد أن يبدأ تطوير المدرب منذ التحاقه بالمؤسسة التدريبية، وينتهى عند مغادرة المدرب للمؤسسة التدريبية. فلا بد أن يضع المدير أو المشرف خطة تطوير للمدرب منذ اليوم الأول؛ بحيث تحقق الأثر الإيجابى المطلوب فى الأداء. ويعد اليوم الأول دائمًا فرصة مناسبة لإشعار المدرب الجديد بالجوانب والمهارات التى يجب عليه تطويرها، ومن ثم وضع خطة بالاتفاق معه لتحقيق المطلوب. ويساهم هذا التعامل المبكر مع عملية التطوير فى تحقيق المدرب لمعايير الأداء أو ربما تجاوزها، ويقلل فى الوقت نفسه من حدوث مشكلات فى الأداء داخل القاعة التدريبية. وهذا ماسيجعل المدرب أيضًا ينظر إلى المدير أو المشرف باعتباره شخصًا موضع ثقة وحريصًا على مصلحة المدرب.

ولاشك أننا تعرضنا لموضوع التطوير فى كل فصول الكتاب تقريبًا، ولكن الفصل الرابع عشر يقدم مجموعة من الأدوات الفعالة فى تطوير أداء المدربين، كل المدربين وليس اللامعين فقط. ويمكن أن يتخذ التطوير أشكالاً عدة؛ منها النقل إلى أعلى، أسفل، جانبيا، أو الإبقاء فى نفس الموقع. ويحدد ذلك نوعية الأداء الذى يقدمه المدرب، مع الأخذ فى الاعتبار مدى قدرته على العمل فى موقع آخر.

ويعتمد النقل إلى مواقع عليا – كعملية تطوير للمدرب – على الأداء المرتفع. ويشمل ذلك الترقية، أو إضافة مسؤوليات مركزية، أو التكليف بمشروع معين، أو التكليف بالتدريب فى برنامج تربوى معين، ... إلخ. أما بالنسبة للمدرب الذى يحقق أداءً مرتفعًا ولكن مع ضعف فى القدرات والاستعدادات، فإنه يمكن تطويره من خلال فرص تطوير القدرات، وإتاحة الفرصة للاطلاع على المستجدات فى حقل التدريب، وحضور مؤتمرات، وعضوية المنظمات المهنية المتخصصة. وبالنسبة للمدرب ذى الأداء المنخفض، ولكن لديه قدرات عالية، فإنه يمكن تطويره من خلال إتاحة الفرصة للتدريب، أو نقله بسرعة إلى موقع آخر. أما المدرب ذو الأداء المنخفض والقدرات المنخفضة أيضًا، فيمكن خفض درجته أو تغيير المهام التى يزاولها. وهناك مدربون يكون مستوى أدائهم وقدراتهم غير واضح، ويمكن ملاحظتهم أثناء العمل، والمراجعة الدورية لأدائهم، ودفعهم للاحتكاك بمتخذى القرار.

وتكون عمليات التطوير هذه ناجحة فى الغالب عندما تنبع من اتفاق مسبق بين المديرين والمدربين حول هذا الموضوع. وتستخدم التقارير الدورية باعتبارها أداة تذكير بهذا الاتفاق. كما أنها تتيح الفرصة لمناقشة قضايا الأداء التى لا تناقش عادة، مثل: حضور تقويم أداء المدرب الذى لم يستطع تطوير أدائه، أو تقويم قدرات المدرب عند الترقية.

ولا بد للمدرب أن يكون شريكًا فى عملية التطوير كى تكون ناجحة، بحيث يستطيع تقويم أدائه بنفسه من وقت لآخر، وكيف يمكن له أن يطور من قدراته فى المستقبل، وما هى الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك. ويجب على المدير أو المشرف أن يكون على معرفة دقيقة بقدرات المدرب ومستوى أدائه، وعلى علم أيضًا بما يتطلع إلى تحقيقه فى المستقبل، ومن هنا يكون رأيه دقيقًا ومناسبًا.

كما يجب على المدرب من ناحيته أن يجعل المدير أو المشرف على دراية بقدراته وكيفية تطويرها، والتطلعات التى يسعى إلى تحقيقها فى المستقبل.

ومن هنا فإن المديرين والمدربين يشتركون فى النقاشات التطويرية، سواء القصيرة أو الطويلة، أو تلك المستمرة على رأس العمل. وذلك ما سيتيح الفرصة أمام المديرين لمعرفة تطلعات المدرب المستقبلية، وما إذا كان هناك اختلاف فى تصور المدير عن تلك التطلعات، ومن ثم توثيق ذلك.

وتحتوى الفصول الأربعة عشر الماضية على الأدوات التى يحتاج إليها المدرب كى يكون أداؤه متميزًا. وهذه الأدوات جميعًا من شأنها توضيح ما يجب على المديرين فعله لحث المدربين على التميز. وسواء كنت مدربًا أم مديرًا، فإن هذا الكتاب يمثل حقيبة غنية بالأدوات التى تحقق التميز فى الأداء.

أما ما تبقى من هذا الفصل فإنه يهدف إلى مساعدتك فى استخدام هذه الأدوات فى المؤسسة التدريبية التى تعمل فيها. ولنتطرق أولاً إلى الأدوات التى يمكن أن يستخدمها المدير فى حث المدرب على تحقيق التميز فى الأداء، ثم الأدوات التى يمكن للمدرب نفسه استخدامها فى تحقيق التميز.

دور مدير التدريب:

إن موقع مدير التدريب هو الموقع المثالى لتطبيق نظام أداء المدربين، حيث إن مدير التدريب يستطيع التحكم فى مكونات هذا النظام، فيما عدا نظام الجوائز والمكافآت الذى يخضع عادة لشروط محددة لا يمكن تجاوزها. وقد تناول الفصل الرابع كيف يمكن للمديرين تطبيق معايير أداء المدربين فى مؤسساتهم التدريبية. وتعد موافقة الأشخاص المعنيين مثل الإدارة العليا، والزملاء، والمعاونين، مفتاح النجاح لتطبيق هذا النظام. أما

عندما لا تتحقق الموافقة الجماعية فإن مدير التدريب يستطيع تطبيق هذا النظام حسب الخطوات التالية:

١- قم بتوزيع نسخ من هذا الكتاب "المدرب المتميز" على المدربين فى مؤسستك التدريبية، ثم اطلب منهم أن يرشدوك إلى كيفية تطبيق نظام الأداء الذى يقدمه الكتاب.

٢- قم بمراجعة أقسام الكتاب مع التركيز على النقاط التى تتوافق مع وضع مؤسستك، ولا حظ الخطوات المفصلة فى الفصل الرابع فى كيفية تبنى معايير الأداء، ثم قم بفرز المعايير التى لا تتوافق مع وضع المؤسسة حتى وقت آخر.

٣- عندما ترى أن هناك بعض المعايير لا يمكن تطبيقها فى مؤسستك، ولا يمكن تحويرها بشكل من الأشكال، يجب أن تتجاهلها.

٤- عندما ترى أن هناك بعض المعايير المهمة فى مؤسستك ولكنها ليست موجودة فى الكتاب، قم بإضافتها.

٥- لقد أصبح لديك الآن قبول لمعظم مكونات الكتاب، وبقى بعض الأشياء التى لا تتوافق مع الوضع التدريبى فى مؤسستك، ولكنك بلا شك ستهتدى إلى طريقة مناسبة للتعامل معها.

٦- لا بد من كسب موافقة الجميع وتأييدهم لتطبق نظام أداء المدربين، ثم توزع المسؤوليات والأدوار لتطبيق هذا النظام، ويوضع الجدول الزمنى المناسب مع متابعة التنفيذ وتقويم عملية التطبيق.

وهذه الخطوات هى مفتاح النجاح لتطبيق نظام أداء المدربين، وبذلك يتحقق التميز المنشود.

دور المدرب:

لدى المدرب العديد من الخيارات عند تطبيق المفاهيم التى وردت فى هذا الكتاب؛ فيمكن أن يحصل المدرب على موافقة مدير التدريب لتطبيق هذا النظام، وقد يكتفى بموافقة وتأييد زملائه المدربين، وقد يقوم بتطبيق هذا النظام بنفسه مكتفيًا بالمعايير التى يستطيع التحكم فيها فقط. ولنناقش كلا من هذه الخيارات فيما يلى:

إذا رأى المدرب أن مدير التدريب قد يوافق على استخدام هذا النظام، فإنه بإمكانه القيام بإلقاء عرض أو محاضرة عن التميز فى الأداء متتبعًا قائمة موضوعات هذا الكتاب،

ويظهر فيها مدى فائدة النظام. فإذا وجد ذلك قبولاً لدى مدير التدريب، فإن المدرب يعطيه نسخة من الكتاب ويبدى استعداده لعمل كل ما فى وسعه للمساعدة فى عملية التطبيق، مما قد يشمل إلقاء عرض أمام الإدارة العليا، أو إلقاء محاضرات على زملائه المدربين، أو مخاطبة مؤسسات أخرى، أو استشارة خبراء فى هذا المجال. وإذا اقتنع مدير التدريب بالفكرة، فإن عليه أن يتبع الخطوات الست التى شرحناها آنفًا.

أما إذا لم يستطع المدرب طرح هذا الموضوع مع مدير التدريب لسبب أو لآخر، فإنه يمكنه ذلك مع زملائه المدربين. وإذا ما كسب قناعتهم، فإن ذلك ربما يقود إلى تغيير قناعة مدير التدريب.

أما إذا اختار المدرب أن يطبق هذا النظام بنفسه، فإن هناك العديد من الأدوات التى سيستفيد منها بلا شك فى سعيه نحو التميز. ويمكن للمدرب أن يستخدم العديد من هذه الأدوات التى تطرق لها الكتاب أو تحويرها بما يتناسب مع حاجته بكل سهولة. ومن هذه الأدوات: تعريف عمل المدرب الذى قدم فى الفصل الثانى، ومعايير الأداء التى رصدناها فى الفصل الرابع وناقشناها فى الفصول من الخامس إلى الحادي عشر، أو تحويره بما يتناسب واسخدامه لها كما فى الفصل الرابع. ويستطيع المدرب أن يستفيد من نظام التغذية الراجعة ونظام تقويم المدرب فى الفصل الثانى عشر، ونظام جوائز ومكافآت المدربين، بحيث يقوم المدرب بمتابعة أدائه وتوثيقه وجعله أمام المدير. وتذكر ما سردناه فى الفصل الثالث عشر بأن المدرب يلعب دوراً مهماً فى كيفية تقدير أدائه، ومن ثم منحه الجوائز والمكافآت التى يستحقها، وهذا ما يحقق له التقدم المهنى الذى يطمح إليه.

كيف تتفادى الفشل؟:

ستمكنك الأدوات التى تطرق لها هذا الكتاب من التميز، ولكن هناك ثلاثة أسباب شائعة قد تجعل هذه الجهود تفشل، وهى:

أولاً: قد تفشل الجهود إذا لم يكسب مدير التدريب تأييد وموافقة المدربين على تبنى تطبيق نظام أداء المدربين. وهذا ليس بالأمر السهل؛ لأن المدربين القدماء قد تكون ردة فعلهم سلبية تجاه أى نظام أو معايير تتعلق بالتدريب؛ لأنهم يعتقدون من خلال ممارسة العمل مدة طويلة أن هذه المعايير واضحة ولا يحتاجون إليها. ولا شك أن وضوح هذه المعايير هو ما يجعلها ذات قيمة، إذ إنها تدل المدربين على ما هو متوقع منهم

بصورة واضحة وجلية. ثم إن المدرب الجديد لا يعرف ما هو المطلوب منه بالضبط إذا لم تُوَضَّح له هذه المعايير. وهنا يجب إعطاء المدربين القدامى والجدد فرصة المشاركة فى تطبيق هذا النظام كى نضمن نجاحه. ويرفض الأشخاص عادة الأشياء التى تفرض عليهم، أما إذا أشركوا فى قرار التطبيق فإن ذلك سيضمن نجاحه.

ثانيًا: قد تفشل الجهود إذا لم يكن المدرب حريصاً كل الحرص على عدم حذف جزء مهم من النظام، كأن يحذف مثلاً: وصف وظيفة المدرب، ويعتمد على الوصف السابق الموجود فى المؤسسة التدريبية التابع لها منذ وقت طويل. وإذا لم يكن الوصف السابق مشتملاً على قائمة بالمسؤوليات والمهارات والمعارف والمؤهلات والصفات الشخصية المطلوبة، كما وضحنا فى الفصل الثانى، فإن ذلك كفيل بفشل نظام الأداء بشكل عام. إن مكونات النظام مرتبطة بعضها بعض، فمثلاً وصف عمل المدرب مرتبط بنظام اختيار المدربين وبمعايير الأداء، وعند تغيير أى جزء من النظام، فإن ذلك يؤثر فى بقية الأجزاء، ولذلك يجب توخى الحذر فيما يمكن حذفه وما لا يمكن.

ثالثًا: قد تفشل الجهود إذا لم يكن هناك متابعة للتطبيق. إن مراجعة تقدم التطبيق أمر مهم لضمان النجاح. وتفشل معظم الأنظمة لأنها لا تتابع، بل تنسى بمجرد تقديمها للمرة الأولى. ولذلك فإنه من المهم متابعة النظام بنفس الاهتمام عند تقديمه للمرة الأولى.

وإذا كنت مديرًا للتدريب فإن الأدوات التى يقدمها هذا الكتاب تساعدك على تطبيق نظام من شأنه تحقيق التميز فى الأداء لدى المدربين. أما إذا كنت مدربًا فإن هذه الأدوات تساعدك على تطوير نفسك لتكون متميزاً، ومن ثم تتحكم فى تقدمك المهنى بطريقة لم تكن تتوقعها.

لقد قلت فى الفصل الأول إن هذا الكتاب سيبعث الحياة فى نظام تميز المدربين، ولكن التميز فى الأداء – بصراحة – أصبح عملة نادرة فى وقتنا الحالى. ولكن عندما يكون هناك تميز فى الأداء، فإننا نشعر بروح الجودة والارتياح، وتبدو المؤسسات المتميزة كأنها تحفة ميكانيكية تعمل بتناغم وسلاسة يشعر معها أفراد تلك المؤسسة بأهميتهم وقيمة ما يعملونه، ويشعرون كذلك بتناغمهم الإنسانى مع بيئة العمل، وينتج عن ذلك التميز فى الأداء.

إن نظام أداء المدربين ليس علاجًا سحرياً لجميع قضايا الأداء المتعثر، كما أنه ليس معجزة يحدث عنها التميز بين عشية وضحاها، ولكن إذا تم تطبيق النظام بعناية، وتم تنفيذه بشكل جيد، فإنه سينتج عنه التميز فى الأداء لدى المدربين.

الملحق

المشكلات التى تحدث عادة فى القاعة التدريبية والحلول المقترحة لها:

الثرثرة الزائدة بين المتدربين أثناء المحاضرة:

- **الخطوة الأولى:** يقرر المدرب أولاً إذا كانت تلك الثرثرة مقبولة أم أنها مصدر إزعاج وتعوق التدريب. فإذا لم تتجاوز الحد، فعلى المدرب أن يتجاهلها.

- **الخطوة الثانية:** إذا كانت "الثرثرة" لا فائدة منها، وتمثل مصدر إزعاج للتدريب، فإنه يقوم بتنفيذ النقاط التالية حتى يتوقف ذلك السلوك:
  - يحاول إشغال الأشخاص مصدر الإزعاج بإشراكهم فى النقاش.
  - يتوقف عن الحديث لبضع ثوانٍ لعل هؤلاء المتدربين يتوقفون عندما يسمعون ثرثرتهم فقط.
  - يقوم المدرب بالاقتراب من هؤلاء المتدربين بشكل غير مباشر (أى لا يتجه نحوهم مباشرة).
  - يقوم المدرب بالرجوع إلى ما قاله أحد هؤلاء المتدربين من قبل" إعطاء انتباه للمشاركين".

- **الخطوة الثالثة:** إذا استمر هذا السلوك يجب أن يبقى المدرب هادئًا، لا يضع حاجزاً بينه وبين المتدربين، ولا يظهر كأنه مصدر تهديد، ويقوم بالخطوات التالية:
  - يوزع المشاركين على المقاعد بشكل مؤقت من خلال تقديم تمرين يعمل فيه المتدربون على شكل مجموعات، بحيث يقوم بتفريق المتدربين الذين يتحدثون مع بعضهم بعضا أثناء المحاضرة.
  - يقوم بتغيير مقاعد هؤلاء المتدربين بشكل دائم بحيث يتم تفريقهم.

- **الخطوة الرابعة:** إذا استمر هذا السلوك كما هو عليه؛ فإن على المدرب اتخاذ الخطوات التالية حلاً نهائياً:
  - يوقف المحاضرة ويدعو لفترة استراحة، ثم يتحدث مع هؤلاء المتدربين على انفراد.
  - يخبرهم بأن كلامهم أثناء المحاضرة قد أزعج الجميع، وأنه يعوق التعلم.
  - يسألهم هل سيتوقفون عن هذا السلوك أم لا.
  - يخبرهم بعواقب الاستمرار فى هذا السلوك، والتى قد تصل إلى الطرد من المحاضرة.
  - طرد هؤلاء المتدربين من المحاضرة.

أما إذا توقف المتدرب عن هذا السلوك فى أى مرحلة من المراحل، فإن المدرب يقوم، ويشعره بتقديره لهذه الخطوة، كأن يقول المدرب: "شكراً على مشاركتك، إنه شىء جيد أن نسمع إضافتك".

وتعد هذه الخطوات السابقة التى أشرنا إليها أعلاه - أو نماذج معدلة منها - مناسبة لحل المشكلات الأخرى مثل الفرقعة المتكررة، أو الإزعاج.

المتدربون الذين يتحدون المدرب:

إن وجود متدربين يقومون بتحدى المدرب أو مواجهته بحدة مشكلة حقيقية ومحيرة. هل ستقوم - باعتبارك مدرباً - باستغلال موقعك فى قمع المتدرب، أم تحاول حل المشكلة بطريقة متوازنة وإيجابية؟ إذا كنت تميل للخيار الأول، فإن ذلك قد ينتج عنه كارثة فى القاعة التدريبية، وسيقلل من إمكانية تحقيق الأهداف التدريبية للبرنامج. أما عندما تحاول أن تقوم بحل المشكلة بطريقة إيجابية، فإن ذلك سينتج عنه زيادة فرص التعلم لدى المتدربين.

ويتم التعامل مع مثل هذه المواقف من خلال مفاهيم التحليل الانتقالى الذى تحدثنا عنه فى الفصل الأول من الكتاب، كما تطرقنا له أيضاً فى المعيار الخامس والأربعين وفى الفصل التاسع، حيث تناولنا الأساليب الدفاعية وغير الدفاعية. ويمكن للمدرب أن يراجع هذين الفصلين عند قيامه بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** يقرر المدرب إذا كان التحدى الذى حدث "إيجابياً" أم غير إيجابى.

- **الخطوة الثانية:** إذا كان التحدى مثمراً، فإنه يمكن الاستمرار فى المناقشة، أما إذا كان غير ذلك، فإنه يجب تحديد مدى التوتر الذى أحدثه الموقف.

- **الخطوة الثالثة:** إذا زاد التوتر جداً، فيمكن التوقف لفترة راحة، ثم التحدث مع المتدرب على انفراد.

- **الخطوة الرابعة:** إذا لم يتجاوز التوتر الحد المعقول، فإنه يمكن التفاعل مع الموقف من خلال أسلوب الشخص البالغ، أو أسلوب الطفل المبدع من أجل إنهاء أو خفض التوتر.

- **الخطوة الخامسة:** إذا تم خفض التوتر، فإنه يمكن الدخول فى تفاصيل الموضوع، أى يجب أن يعرف المدرب ما هو الشىء الذى دفع المتدرب إلى التحدى بالتحديد. ويمكن استخدام الأسئلة المفتوحة مثل: "ماسبب شعورك واعتراضك بهذا الشكل؟!"، أو "ما الذى أزعجك فى الموضوع بالتحديد؟".

- **الخطوة السادسة:** عندما يوضح المتدرب تفصيلات موقفه، فإن المدرب يتعامل مع ذلك بالشكل المناسب، ويقدم شكره للمتدرب، ويشعره بالخطوات التى سيعملها من أجل حل الموقف.

ولا شك أن هذه مواقف صعبة، وليس من السهل التعامل معها، ولكن تفادى استخدام عبارات النقد المبطن، أو الاستجابة بشكل دفاعى، يساعد المدرب على التعرف على الأخطاء التى ارتكبها أثناء التعامل مع هذه المواقف.

طرح الأسئلة الخارجة عن الموضوع:

يمكن التعامل مع هذا الموقف بسهولة، والقاعدة العامة التى يمكن استخدامها هى: إذا كانت إجابة السؤال الخارج عن الموضوع لا تستغرق إلا وقتًا قليلاً جداً فقم بإجابة السؤال (المعيار الثامن والأربعون، انظر الفصل التاسع أيضًا). ويمكن اتخاذ الخطوات التالية للتعامل مع الأسئلة الخارجة عن الموضوع:

- **الخطوة الأولى:** قم بالإجابة إذا كانت لا تستغرق وقتًا طويلاً، فيما لو سأل المتدرب سؤالاً مثل: "من أين اشتريت حقيبتك اليدوية؟".

- **الخطوة الثانية:** حاول ربط السؤال المطروح بالموضوع الذى تناقشه. فمثلاً لو كان الموضوع عن "اتخاذ القرار" ثم سألك أحد المتدربين: "من أين اشتريت حقيبتك اليدوية؟"، فتقوم بالإجابة ثم تعقب قائلاً: "ماهى عملية اتخاذ القرار التى ستتبعها عند شرائك لحقيبة يدوية؟".

- **الخطوة الثالثة:** إذا زاد عدد الأسئلة الخارجة عن الموضوع على الحد، وأصبحت مصدر إزعاج، فإن المدرب يطلب من المتدرب – على انفراد – عدم طرح مثل هذه الأسئلة إلا فى أوقات الاستراحة، أو فى نهاية اليوم التدريبى.

- **الخطوة الرابعة:** إذا استمرت هذه الحالة، فيجب أن يوضح للمتدرب أن سلوكه هذا مصدر إزعاج، ويطلب منه التوقف عن طرح الأسئلة التى ليس لها علاقة، فإذا وافق على ذلك يقوم المدرب بشكره. أما إذا أصر على الاستمرار، فإن المدرب يشرح له العواقب المترتبة على سلوكه هذا، ثم يقوم المدرب بتنفيذ هذه العقوبات التى سبق أن ذكرها.

ويقوم معظم الأشخاص عادة بطرح أسئلة خارجة عن الموضوع رغبة فى جذب الانتباه إليهم. وبالتالى، فإنه يمكن إيقاف هذا السلوك من خلال إعطاء بعض الانتباه لهؤلاء المتدربين، ثم منحهم بعض التشجيع الإيجابى.

العزوف عن المشاركة:

هناك عدة أسباب تجعل المتدربين يعزفون عن المشاركة فى القاعة التدريبية. قد يكون أحدها تردد المتدرب الذى سبق له أن مر بموقف سلبى أثناء تقديم مشاركة فى الماضى، أو أنه قد أجبر على حضور الدورة التدريبية وهو لا يريدها، أو لأن لديه العديد من المشاغل التى تصرفه عن التدريب، أو لأنه خجول. وبصرف النظر عن نوعية السبب، فإن الخطوات التالية ستحفز المتدربين إلى المشاركة بالقدر المطلوب.

- **الخطوة الأولى:** حاول إشراك المتدرب فى النقاش بأحد الطرق التالية:
  - استخدام الأسئلة المفتوحة.
  - استخدام وسائل التعزيز الإيجابية، كأن تذكر بعض الأفكار التى طرحها المتدرب من قبل، أو إثارة النقاط التى تعلم أن المتدرب خبير فيها.
  - استخدام الاسم عند مناداة المتدرب.
  - الاقتراب من المتدرب الذى لا يشارك أثناء إلقائك للمحاضرة.
  - المحافظة على الاتصال من خلال النظر إلى المتدرب أو المتدربين الذين لا يشاركون.
  - طرح الأسئلة على المجموعة التى يكون المتدرب المقصود أحد أفرادها، كأن يسأل المدرب المجموعة التى فى مؤخرة القاعة مثلاً: "ماهى الأفكار التى لديكم؟!.
  - استخدام أسئلة مباشرة بطريقة حذرة، مثل: "أحمد، أعلم أنك خبير فى هذا الموضوع، ماذا ستفعل عند التعامل مع مثل هذه القضية؟". ثم تتبع ذلك عبارة تشجيعية: "شكراً لك على مشاركتك".

- **الخطوة الثانية:** تحدث مع المتدرب الذى لا يشارك أثناء الاستراحة، واشرح له أنك ترغب فى سماع مشاركاته، ووضح له أنك ستعمل ما فى وسعك لإيجاد المناخ الملائم لمشاركته.

- **الخطوة الثالثة:** تحدث مع المتدرب على انفراد، وأخبره بأن على كل متدرب أن يشارك، وهناك عواقب تترتب على عدم المشاركة، فإذا رفض المشاركة فاشرح له هذه العواقب.

- **الخطوة الرابعة:** عند مشاركة المتدرب لأول مرة، فإن المدرب يقوم بتشجيعه من خلال التغذية الراجعة الإيجابية، أما إذا استمر فى عدم المشاركة، فإن على المدرب اتخاذ الخطوات اللازمة.

الحضور المتأخر والانصراف قبل انتهاء الدرس:

إن قدوم المتدربين المتأخر أو انصرافهم المبكر يسبب الإزعاج ويعوق التدريب. ويرتكب العديد من المدربين خطأ عندما ينتظرون وصول الأشخاص المتأخرين، إذ إنهم بذلك التصرف يعاقبون المتدربين الذين حضروا فى الوقت، ويشجعون المتأخرين على الاستمرار فى التأخير. وتساعد الخطوات التالية فى التغلب على هذا السلوك:

- **الخطوة الأولى:** ابدأ المحاضرة فى الوقت المحدد سواء فى بداية اليوم أم بعد فترات الاستراحة.

- **الخطوة الثانية:** اسأل المتدربين عما إذا كانوا يتوقعون أن يتغيبوا عن جزء معين من البرنامج.

- **الخطوة الثالثة:** وضح للمتدربين أنك ستنتهى فى الوقت المحدد إذا التزموا بالحضور فى الوقت المحدد، سواء فى بداية اليوم أم بعد فترات الاستراحة أو الغداء.

- **الخطوة الرابعة:** اشكر المتدربين الذين يحضرون فى الوقت، وتجاهل أولئك الذين حضروا متأخرين للمرة الأولى.

- **الخطوة الخامسة:** إذا استمر المتدرب فى الحضور متأخراً فتحدث معه على انفراد، واشرح له أن سلوكه هذا غير مقبول، واسأله ماذا سيفعل ليحل هذه المشكلة. ثم اشرح للمتدرب العواقب المترتبة على الاستمرار فى هذا السلوك.

– **الخطوة السادسة:** إذا حضر المتدرب فى الوقت المحدد فى المرة القادمة، قم بتشجيعه من خلال التغذية الراجعة الإيجابية، أما إذا استمر فى التأخير، فإن عليك أن تتخذ الإجراءات اللازمة.

توقف الأجهزة عن العمل:

هناك العديد من الإجراءات التى يمكن اتخاذها مسبقًا لتفادى حدوث الأعطال فى الأجهزة. وتساعد الخطوات التالية فى إعداد المدرب للتعامل مع مثل هذه المواقف:

– **الخطوة الأولى:** افحص الأجهزة قبل بداية المحاضرة من خلال تشغيلها تجريبياً، وهذا سيبين لك هل الجهاز يعمل أم لا.

– **الخطوة الثانية:** احتفظ بمصباح احتياطى وبعض القطع الأخرى المعرضة للكسر لجهاز العرض فوق الرأس فى مكان معين، مع معرفة طريقة التركيب، وبهذا تستطيع تبديل المصباح أو بعض القطع عند حدوث ذلك.

– **الخطوة الثالثة:** يجب أن يكون لديك قائمة بأرقام هاتف قسم الصيانة، أو رقم هاتف الشخص الفنى للاتصال به عند الحاجة.

– **الخطوة الرابعة:** يجب أن يكون لديك خطط بديلة أو احتياطية لاستخدامها عند حدوث توقف فى الأجهزة.

وهذه الخطوات الوقائية ستساعدك على التعامل مع أعطال الأجهزة بفاعلية، ويجب عليك أن لا تحبط أو تفزع عندما يحدث ذلك وأنت غير مستعد، بل يجب عليك أن تبتسم ثم تقوم بما فى وسعك كى تتحقق الأهداف التدريبية للبرنامج.

المراجع

"Bob Powers: An Unconvenional Success." Training: The Magazine of Human Resource Deveopment, Aug. 1986, pp. 56-66 Feure, D., and Geber, B. "Uh-Oh ... Second Thoughts About Adult Learning Theory." Training: The Magazin of Human resource Development, Dec. 1988, pp. 31-39.

Harris, T. A. I'm Ok, You're Ok: A Practical Guide to Transactional Analysis. New York: Harper & Row, 1969.

Mager, R. F. Making Instruction Work. Belmont, Calif.: Lake Books, 1988.

Nadler, L., and Nadler, Z. Developing Human Resources. (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Tosti. D. T. Introduction to Performance Technology. Washington, Tosti, D. C.: National Society for Performance and Instruction, 1986.

"Training Magazine's Industry Report 1990." Training: The Magazine of Human Resource Development, Oct. 1990, pp. 29-32.

المترجم فى سطور

- الدكتور سعد بن هادى القحطانى.

الوظيفة الحالية:

- مدير مركز اللغة الإنجليزية بمعهد الإدارة العامة.

المؤهلات:

- دكتوراه فى علم اللغة التطبيقى من ولاية انديانا فى الولايات المتحدة الأمريكية (مايو ٢٠٠٠م).

الأنشطة العلمية:

- كتاب "نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية" (ترجمة). معهد الإدارة العامة بالرياض ٢٠٠٠م.
- كتاب "التعريب ونظرية التخطيط اللغوى" (تأليف) مركز دراسات الوحدة العربية ببيروت ٢٠٠٢م.
- ورقة علمية عن: "استخدام برامج CALL فى تدريس اللغة الإنجليزية (أنموذجًا)". المؤتمر التقنى السعودى الثانى بالرياض ٢٠٠٢م.
- بحث بعنوان "الاتجاهات النظرية الحديثة فى الكتابة باللغة الإنجليزية". مجلة التواصل اللسانى، المجلد ١١، عدد ١-٢، عام ٢٠٠٢م، ص ٢١٩-٢٣١.
- بحث بعنوان "الاتجاهات الحديثة فى تعليم مادة القراءة فى اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية" ورقة مقدمة لمؤتمر منظمة أساتذة اللغة الإنجليزية فى الجامعات العربية APETAU الجامعة الأردنية، ٢٣-٢٦ أغسطس ٢٠٠٣م.
- بحث بعنوان "إشكالية ترجمة النصوص ذات الخصوصية الثقافية". مجلة أفشوت بجامعة عبدالملك السعدى بالمغرب. مجلد ٧، عدد ١، عام ٢٠٠٣م.

مراجعة الترجمة فى سطور

- الدكتورة مريم بنت عبدالله بن سرور الصبان.
من مواليد مكة المكرمة.

الوظيفة الحالية:

- عضو هيئة تدريس متقاعد

المؤهلات:

- دكتوراه فى التربية من جامعة كلورادو، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٣م.

الأنشطة العلمية:

- التعليم العالى وعلاقته بسوق عمل المرأة فى مدينة مكة المكرمة.
- التربية البيئية وأهمية تضمينها فى مناهج التعليم العام والعالى.
- التعليم الجامعى للفتاة فى المعهد السعودى: ١٣٧٤هـ - ١٤٠١هـ.
- تنسيق الخدمات بين الجمعيات الخيرية وتكاملها.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٥هـ

هذا الكتاب

يتميز بأنه ذو بعد نظرى جيد، وفائدة تطبيقية فى تحقيق تدريب فعال للموظفين. واستنادًا إلى خبرة عشرين عامًا فى مجال البحوث، تمكن المؤلف "بوب باورز" من وضع منظومة شاملة من معايير الأداء تهدف إلى تيسير أداء المدرب المتميز. فالكتاب - إذن - مهم للمدربين على اختلاف مستويات خبراتهم، وللمديرين أو المشرفين على برامج التدريب.

إن هذا الكتاب يقدم أفكارًا قيِّمة للمدرب الجديد فيما يتعلق بكيفية تعليم الكبار، وكيفية توظيف هذه الأفكار فى العملية التدريبية، حيث يتناول بالتحليل دور المدرب ويقدم تفصيلاً دقيقًا للأداء المتوقع منه. وبهذا فإن المؤلف يهدف إلى تزويد المدرب المبتدئ بالأدوات والمهارات الأساسية للبدء فى العملية التدريبية مما سيعزز ثقته بنفسه، ويكسبه المهارات والمعارف التى تؤهله للأداء المميز.

كما أن الكتاب يتناول أساليب التحضير الجيد للمدربين، وأساليب تحفيز المتدربين للمشاركة الفاعلة، ومهارات التقديم الجيد، ثم يتطرق إلى تصميم المادة التدريبية حسب التسلسل المنطقى لخبرات المتعلم فى ظل استخدام الوسائل المعينة التى من شأنها تعزيز فرص التعلم وتقييم فاعلية العملية التدريبية بشكل عام. وهذا ما يساعد المدرب ذا الخبرة على تحقيق مستويات عليا من التميز.

ويقدم الكتاب طريقة واضحة وسهلة لإدارة المدربين المتميزين تقوم على تحديد معايير وآليات اختيار المدربين الأكْفاء، ثم وضعهم فى عملية تطوير ذاتى مستمرة. ويقدم المؤلف إرشادات حول ملاحظة عمل المدربين، وكيفية إعطائهم ما يسمى بالتغذية الراجعة، أى إبداء الملاحظات البناءة التى من شأنها تعزيز وتشجيع المدربين على العطاء، ومكافأتهم على ذلك. وهذا ما سيجعل المديرين والمشرفين ينظرون إلى العملية التدريبية - متضمنة أداء المدرب - على أنها نظام محكم للأداء وليس مجموعة من النشاطات التدريبية غير المنظمة. وفى الواقع، إن هذه النقطة الأخيرة - أى النظر إلى الأداء التدريبى باعتباره نظامًا وليس نشاطات متفرقة - هى النقطة الجوهرية التى يطرحها هذا الكتاب: أى "صهر عناصر العملية التدريبية فى نظام تفاعلى جيد". إن هذا الكتاب - الذى يمكن قراءته وفهمه بسهولة - هو فى ذاته مثال على التميز فى الأداء.

ردمك : ٥-١١٩-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٥هـ